

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Personální management ve společnosti Škoda Auto a.s.

Personnel management at the Škoda Auto a.s. Company

DP-EF-KPE-2010-73

JOSEF REJZEK

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc. - KPE

Konzultant: Mgr. Margit Adamová - Černá

Počet stran: 70

Počet příloh: 0

Datum odevzdání: 6. května 2010

Prohlášení.

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnou-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Mladé Boleslavi, 4. května 2010

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Václavu Urbánkovi, CSc., za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Dále děkuji Mgr. Margit Adamové - Černé za konzultace a metodické vedení diplomové práce.

Anotace

Předmětem diplomové práce „Personální management ve společnosti Škoda Auto a.s.“ je zmapování problematiky personálních vztahů.

V první části jsou definovány teoretické poznatky v oblasti personálního managementu a úlohy personálních útvarů.

V druhé části bude přiblížena problematika práce s lidmi ve firmě Škoda Auto, a.s. Základním kamenem jsou koncernové zásady, které jsou nasazeny v koncernu VW. Je zde přiblížen zcela nový styl řízení včetně stanovení nových cílů.

Poslední část se zabývá návrhy na zlepšení současného stavu personálního managementu.

Cílem této práce bylo analyzovat fungování personálního managementu ve společnosti Škoda Auto a.s., identifikovat možné nedostatky a navrhnout jejich možná řešení.

Klíčová slova

Hodnota, kodex, komunikace, konkurenceschopnost, koncernové zásady, personální management, procesy, řízení lidských zdrojů, spokojenost zákazníka, vztahy.

Annotation

The thesis titled "Personnel Management at Škoda Auto a. s." focuses on issues connected with professional relationships.

The first part describes personnel management in theory and the roles of personnel departments.

The second part deals with issues related to working with people at the Škoda Auto a. s. company, the basic fundamentals of which are principles implemented within the VW Group. A completely new management style is outlined here, together with a definition of new objectives.

The last part of this thesis includes improvement proposals for the existing personnel management.

The aim of this paper was to analyze the function of personnel management at the Škoda Auto a.s. company, identify possible deficiencies and suggest their solutions.

Keywords

Value, codex, communication, competitiveness, corporate principle, personnel management, operations, human resources management, customer satisfaction, relationships.

Obsah

ÚVOD	10
1 PERSONÁLNÍ VZTAHY A CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE	12
1.1 ZAMĚSTNANCI JSOU ZÁKLAD	12
1.2 ZÁKLADNÍ ROLE V OBLASTI PERSONÁLNÍCH VZTAHŮ	14
1.3 PERSONÁLNÍ VZTAHY	16
1.4 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT V PODNIKU	17
1.5 ORGANIZACE PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	20
1.6 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU A JEHO VEDENÍ	21
1.7 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ	23
1.7.1 Charakteristiky procesu řízení lidských zdrojů	24
1.8 SOCIÁLNÍ CHARTA V KONCERNU VOLKSWAGEN	27
1.9 STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	28
2 ANALÝZA VZTAHŮ A DEFINOVÁNÍ PROBLEMATICKÉ OBLASTI	30
2.1 CSR	34
2.2 KODEX CHOVÁNÍ	36
2.3 ŠKODA JSME MY	40
2.3.1 Stimmungsbarometer ve VW	41
2.4 PERSONÁLNÍ POLITIKA	43
2.5 VÝROBNÍ SYSTÉM ŠKODA	46
2.6 KONCERNOVÉ ZÁSADY	49
2.7 ZÁSADY KONCERNOVÝCH HODNOT	51
2.7.1 Vstřícnost k zákazníkovi	51
2.7.2 Maximální výkonnost	53
2.7.3 Tvorba hodnot	54
2.7.4 Inovativnost	55
2.7.5 Respekt	56
2.7.6 Odpovědnost	58
2.7.7 Udržitelný rozvoj	59
2.8 PROBLEMATICKÉ OBLASTI V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU	60
2.8.1 Problémy v komunikaci	60
2.8.2 Organizace personální práce	63
3 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ	64

3.1	ZLEPŠENÍ ZÁKLADŮ SLUŠNÉHO CHOVÁNÍ.....	64
3.2	DOSTATEČNÁ KOMUNIKACE.....	66
3.3	STRATEGICKÝ SMĚR.....	68
	ZÁVĚR	69

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
AZNP	automobilové závody národní podnik
CSR	společenská zodpovědnost firem
EU	Evropská unie
TPM	celková produktivní údržba

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Továrna v roce 1925	31
Obr. 2	Následky náletu 9. května 1945	32
Obr. 3	Výrobní závod Mladá Boleslav v roce 2009	33
Obr. 4	Kodex chování	38
Obr. 5	Výrobní systém Škoda	47
Obr. 6	Domek výrobního systému	48
Obr. 7	Koncernové zásady	50
Obr. 8	Vstřícnost k zákazníkovi	51
Obr. 9	Maximální výkonnost	53
Obr. 10	Tvorba hodnot	54
Obr. 11	Inovativnost	55
Obr. 12	Respekt	56
Obr. 13	Odpovědnost	58
Obr. 14	Udržitelný rozvoj	59

ÚVOD

„Personální management ve společnosti Škoda Auto, a.s.“, to je téma, jenž jsem si vybral především díky firmě Škoda, která je mým zaměstnavatelem posledních pár let, a také proto, že personální a pracovní problematika je mi v pracovní náplni nejbližší. Díky koncernu Volkswagen i Škoda Auto převzala a implementovala do svého stylu řízení, tudíž i personálního managementu, koncernové zásady. Rád bych se tedy snažil přiblížit proces implementace těchto zásad, které dle mého názoru hrají dosti podstatnou roli.

Pracovník, jednotlivec, skupina, jejich myšlení, pracovní nasazení, firemní prostředí, ve kterém fungují, vztah nejen k ostatním pracovníkům, ale i k firmě samotné, ke koncernu...to je jen malý výčet, který už ale i tak může tvořit základní stavební kámen celé firemní kultury. I přes navenek fungující celek však skýtá aktuální situace rizika. Především v podobě stále se zvyšujícího tlaku konkurence, která díky svým strategiím posiluje pozice na celkovém trhu a tím mění tržní podmínky už i mimo Evropu. Nejen Rusko, ale dnes už i Čína je plnohodnotným hráčem na trhu automobilů. Aby se mohl koncern VW proti těmto novým výzvám obrnit, musí přijmout velmi razantní opatření, která se projeví v radikálním snižování nákladů. Nejen propouštění, uzavírání provozů a pobočných závodů, ale přechod k novým cílům schovaných v pojmech jako zisk, flexibilita, efektivita, štíhlá personální struktura či sociální jistoty sjednávané s odborovými organizacemi – to jsou uplatňované postupy k docílení konkurenceschopnosti. Zvyšování hodnoty podniku se děje pomocí změny pohledu a přístupu k zákazníkovi. Jeho potřeby a přání jsou naším hlavním cílem a jejich naplnění nás nesmí stát zvýšené náklady i přes s tím spojenou výrobu na zakázku. Efektivita výroby a procesů je nutná i za cenu zrušení těch neefektivních.

Pracovní vztahy, kultura, organizace, rozhodování, respekt, zkušenosti zaměstnanců, to vše přináší podněty a volnou kreativitu s výsledkem definovat strategické cíle podniku. Pokud tyto schopnosti mají přinést změny, je potřeba se zdokonalovat, hledat ideální cestu a především najít v sobě ochotu přijímat změny.

To jak se uvedené změny zanesly do povědomí, co obnáší oživení vize a rozfungování v reálném prostředí firmy. Hlavně těmito otázkami se chci v této práci zabývat.

1 PERSONÁLNÍ VZTAHY A CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCE

1.1 ZAMĚSTNANCI JSOU ZÁKLAD

Pohled na člověka jako pracovníka, jeho význam či hodnotu pro organizaci. V těchto souvislostech se můžeme setkávat s pojmy intelektuální či lidský kapitál. Zabezpečování intelektuálního kapitálu rovněž znamená naučit se v rámci celého podniku rychleji předávat myšlenky a informace.¹

Ten intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jde vlastně o nehmotné zdroje, které společně s hmotnými zdroji tvoří tržní hodnotu organizace. Toto pojetí jasně signalizuje, že primárním zdrojem v organizaci je jednotlivý pracovník. Ten vytváří, uchovává a využívá znalosti, při jejich následném osvojení a demonstraci výsledných dovedností a schopností. Efektivnost organizace však netkví jen na dobrém využívání těchto znalostí, ale také je zapotřebí si umět udržet tyto hodnoty, ohodnotit, správně motivovat a rozvíjet majitele tohoto kapitálu.

Neméně důležité je i to, aby tyto těžce získané dovednosti neodcházely s pracovníkem z organizace pryč, ale zůstávaly v podobě tzv. organizačního kapitálu. Nejdůležitější bohatství organizace – ano, opravdu jsou to lidské zdroje. Z účetního hlediska a názvosloví můžeme zaměstnance přirovnat k aktivu firmy, ne k nákladové položce. A toto aktivum se má zhodnocovat, rozmnožovat.

Jelikož však management bere lidský kapitál stále ještě tak, že není fyzicky vlastnictvím organizace, jako například hmotný, nechce se mu do něj příliš investovat. Přitom efektem této

¹ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

investice může být zlepšení výkonu, flexibility, produktivity zaměstnanců a tím pádem celé firmy. Ale nemělo by se zapomínat i na to, že investovat do lidského kapitálu není jen na bedrech organizace, nýbrž i samotných pracovníků. Je to v jejich vlastním zájmu, pokud si chtějí zasloužit vyšší mzdu, být spokojeni s vykonanou prací, či mít pozitivního výhledu na lepší kariérní postup či větší pocit jistoty zaměstnání. Pokud se podaří zkombinovat tyto dvě cesty investic do personálu, naskýtá se firmě mimořádná možnost konkurenční výhody.

1.2 ZÁKLADNÍ ROLE V OBLASTI PERSONÁLNÍCH VZTAHŮ

Nové role profesionálů v oblasti lidských zdrojů, personalistů se odvíjejí od nově se vytvářených programů, které tyto role definují. Během posledních několika let jsou změny spatřovány především v pohledu na základní role personalistů, konkrétněji specifikováno příklady jako místo funkce pouze dozoru se snaží být se zaměstnanci v rovině partnerské, místo striktní administrativy volí konzultace a možnosti se vyjádřit, místo hlavního záměru na činnost samotnou hledají optimálnější řešení. S tím souvisí i přechod z krátkodobého na dlouhodobější časový horizont, od operativního se přechází ke strategickému stylu řízení, odklon od zaměření se na vnitřní politiku firmy směrem na vnější zákonitosti a především zákazníka, s reakcemi hlavně iniciativní a proaktivní charakteristiky, v otázkách kvality se začíná více hledět na kvantitu.

Byť by se zdálo, že výčet rolí a jejich změny za poslední dobu jsou jasně vymezeny, není tomu tak. Jednoduchost pohledu skrývá riziko opětovného vydání se na špatnou stranu. Role, které by měli personalisté obsáhnout, jsou opravdu mnohem složitější, než se může na první pohled zdát. Není to pouze o změnách, které jsme si výše uvedli, je to o spojitostech. Spojitosti ve smyslu hledání nových hodnot v činnostech těchto profesionálů a nejen zásadních změn, které vyvolává aktuální situace ve společnosti. Jinak řečeno, novým směrem pro personalisty, kteří by rádi přidali hodnotu ke své neustále složitější a komplexnější práci, je přijmout role smíšené.

Základem by neměly být úvahy o hlavní činnosti a práci personalistů, ale schopnost definovat přínosy této činnosti. Výsledky by následně měly napomoci specifikovat nové role našich personalistů. Abychom tyto nové role pochopili, musíme vzít v úvahu nová vstupní data: přínos a jeho výsledky, vizuální představu a činnosti personalisty. Příkladem nám může být role řízení přínosu pracovníků, kde přínosem jest zvyšování schopností a oddanosti pracovníků, při představě, že je personalista zastánce a bojovník za své zaměstnance. Jeho

činností je v tu chvíli zabezpečování zdrojů pro pracovníky, naslouchání jejich potřebám a reagování na jejich podněty.

1.3 PERSONÁLNÍ VZTAHY

Orientace managementu primárně na zaměstnance přináší v konečném důsledku konkurenční výhodu, lepší kvalitu produkce a vysokou produktivitu. Díky této orientaci máme pracovníky vzdělané, jejich odměna za provedené výkony může být adekvátní a především jim můžeme důvěřovat. Projevem takové důvěry je zažití definovaných vztahů nenásilně, bez přímého nařizování. Nejen přeci zaměstnanci vnímají chování uvnitř firmy, ale i dodavatelé, zákazníci, veřejné instituce jsou našimi zákazníky, kteří se musí cítit dobře.

Hlavním úkolem personálních vztahů je sjednocovat, najít společný cíl, vize, hodnoty, které budou chtít všichni společně naplňovat. Nesmí se ale zapomínat, že i když se hledá optimální stav, jedná se stále o vztahy dynamické, které se musí neustále vyvíjet. Bylo by tudíž chybou se snažit najít jediné řešení a tomu zůstat poddaný. Konečným výsledkem by mohlo být neefektivní a nežádoucí chování lidí, změna jejich postoje ke společným cílům, ztratila by se jejich motivační síla, ochota osobního rozvoje. Ze všeho by se rázem stala každodenní rutina bez možnosti spoluvytváření podnikových cílů. Tváří v tvář tomuto nebezpečí, začaly firmy klást větší důraz na společné sdílení hodnot, postoje k zákazníkům, obchodním partnerům, konkurenci. To vše díky růstu trhů a konkurence a boje o zákazníka.

Ač se může personální management jevit jako naprosto pasivní prvek, nedefinovaný či nijak neupřesněný, neprojevující se navenek, pravdou zůstává, že ho má každá firma. I tyto vztahy mají svůj vývoj, dynamiku, tudíž jsou hlavní složkou fungování organizace. Jeden pohled na obsah vztahů může být popsán jako absolutně abstraktní bez exaktního seznamu, protipólem je soupiska hodnot, způsobu chování, vlastního mínění, myšlenek, vizí, motivací a poslání, která by měla vyústit v ideální spojení s možností dalšího rozvoje. Dobře uvažující management firmy by měl brát v úvahu při svém rozhodování nejen zájmy vlastníků podniku, ale právě i zaměstnanců a zákazníků. To vše poukazuje na to, že personální management je základním kořenem představující hierarchii hodnot společnosti.

1.4 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT V PODNIKU

Personální práce není už zaměřená pouze na nábor pracovníků. Dnes v sobě zahrnuje velké množství aktivit.

Mezi nejdůležitější a v podnicích nerozšířenější činnosti patří:

- Personální plánování

Zahrnuje v sobě například plánování potřebného množství zaměstnanců s požadovanými dovednostmi, kvalifikací a praxí či optimální rozmístění pracovníků. Úkolem personálního plánování je tedy zajistit kvalitní pracovní sílu, která přispěje k realizaci podnikových cílů.

- Získávání a výběr pracovníků

Tato činnost zahrnuje tři základní fáze. První definicí požadavku je například specifikace pracovního místa. Cílem specifikace je stanovit jaké vzdělání, kvalifikaci či zkušenosti jsou pro dané pracovní místo vyžadovány. Další fází je třídění uchazečů. Není to nic jiného než prozkoumání a vyhodnocení jednotlivých uchazečů. Podniky získávají uchazeče především z vlastních interních zdrojů, pokud nenaleznou, využijí také zdroje externí. Třetí a poslední fází je samotný výběr uchazečů. Tato fáze je nejnáročnější a zahrnuje v sobě především třídění uchazečů podle jejich životopisů, naplánování a vedení pohovorů s využitím nejrůznějších testů, příkladem mohou být testy osobnosti či testy schopností.

- Rozmístění pracovníků

Umístit správného člověka na správné místo tak abychom mohli optimálně využívat jeho pracovních schopností – to je stručná charakteristika tohoto bodu. Podmínky, ve kterých podnik působí, se totiž stále mění. Nejen z tohoto důvodu představuje rozmisťování zaměstnanců nepřetržitý proces, při kterém personalisté stále dokola doladují počty a struktury pracovních míst s počty a strukturou pracovních sil.

- Pracovníci a jejich pracovní a sociální adaptace

Proces adaptace představuje přizpůsobení zaměstnance novým podmínkám. Ve firmách se setkáváme s pracovní a sociální adaptací. Pracovní adaptace je proces, ve kterém se jedinec s určitými osobními předpoklady vyrovnává s požadavky, které jsou na něho kladeny v novém pracovním zařazení. Pod pojmem sociální adaptace rozumíme proces, ve kterém se jedinec začleňuje do struktury sociálních vztahů v dané organizaci. Hlavním cílem adaptace je, aby zaměstnanec co nejrychleji zvládl nové pracovní požadavky a bez problémů se začlenil do sociálního systému organizace.

- Systém odměňování

Odměňování představuje velmi důležitý nástroj motivace pracovníků a řízení jejich výkonu. Je důležité odměňovat pracovníky spravedlivě, s ohledem na jejich přínos pro organizaci a jimi vytvořenou hodnotu.

- Personální rozvoj a firemní vzdělávání

Rozvoj zaměstnance a využití firemního vzdělávání zaujímá v organizacích významné místo. Hlavním cílem je dosáhnout, aby v podniku působili odborně vzdělaní pracovníci, kteří jsou schopni přizpůsobit se měnícím se požadavkům na pracovní výkon. Firemní vzdělávání využívají jak noví, tak i stávající zaměstnanci. Program zahrnuje výchovu a výcvik zaměstnanců, rekvalifikační kurzy, zvyšování kvalifikace či rozvoj vedoucích pracovníků, včetně manažerů.

- Péče o zaměstnance a ochrana zdraví a bezpečnosti práce

Programy ochrany zdraví a bezpečnosti práce jsou zaměřeny na ochranu pracovníků proti nebezpečí, které jim může hrozit při vykonávání jejich práce či nebezpečí, které je spojeno s podnikem.

Péče o zaměstnance v sobě zahrnuje jak individuálně poskytované, tak skupinové služby pro zaměstnance. Mezi individuální péči o pracovníky patří například konzultace při osobních problémech, jako je nemoc, rodinné problémy či problémy v zaměstnání. Do skupinových služeb se řadí celá škála činností, jako je například poskytování ubytování ve firemních zařízeních, spoluorganizace sportovních aktivit či aktivit pro rodiny zaměstnanců atd.

- Personální informační systém

Personální informační systém je řízen počítačově. Představuje integrovanou síť databází, informací a nástrojů v oblasti lidských zdrojů. Díky informačním systémům dochází ke zlepšení personálních služeb, poskytování přesnějších údajů a v neposlední řadě také ke snížení nákladů.

1.5 ORGANIZACE PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Obsahem personálních činností menších firem je spíše personální administrativa spojená s pořízením, aktualizací a uchováním dokumentů a informací, týkajících se zaměstnanců. Tato agenda zůstává na bedrech většinou podnikatele samotného, či vedoucího pracovníka nebo personalisty.

Větší firmy již musí věnovat problematice lidských zdrojů náležitější pozornost. Objem personálních činností a administrativy roste totiž s počtem pracovníků. Z tohoto důvodu začleňují firmy do své struktury personální útvary, které jsou zodpovědné za podnikovou personalistiku. Široký záběr personální oblasti vyžaduje další členění dle útvarů či oddělení. Každé z nich se zaměřuje na určitou oblast personálních činností.

Nejčastěji se v podnicích vyskytují:

- oddělení sociální politiky,
- oddělení personální administrativy a statistiky,
- oddělení personálního plánování,
- oddělení vzdělávání a výchovy,
- oddělení bezpečnosti práce,
- oddělení pracovních vztahů.

Hlavním úkolem vedení personálního útvaru je řídit především veškeré personální činnosti tak, aby byla jednotlivá oddělení mezi sebou informačně provázána a neřešila tak pouze své vlastní otázky, bez ohledu na ostatní. Díky vhodné koordinaci lze zajistit komunikaci a spolupráci mezi odděleními, včasnou výměnu informací důležitou pro pomoc při řešení vzniklých problémů.

1.6 ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ÚTVARU A JEHO VEDENÍ

Vedoucí pracovníci všech úrovní, specialisté z odborných útvarů, ti všichni zajišťují personální řízení. Aby spolupráce mezi nimi fungovala optimálně, je nutné, aby si zejména vedoucí pracovníci uvědomili, jakou úlohu a jaké kompetence v personálním řízení mají. Je proto velmi důležité, aby se obě skupiny pracovníků – jak vedoucí pracovníci, tak pracovníci personálních útvarů vzájemně podporovali a nesnažili se prosazovat pouze své vlastní zájmy. K častým problémům dochází především při dělbě práce mezi manažery a personálním útvarem.

Rozdělení pravomocí a odpovědnosti v jednotlivých oblastech závisí na různých faktorech, obecně však platí:

- Personální útvar zodpovídá především za vytváření a formulaci koncepce personální politiky, která zahrnuje stanovení základního směru práce s lidmi, základních pravidel a cílů. Personální útvary představují cenný zdroj informací. Poskytují také poradenské služby týkající se všech otázek řízení lidských zdrojů. Tyto služby využívá široké spektrum uživatelů, od vedení firmy, přes vedoucí pracovních týmů až po řadové zaměstnance.
- Vedoucí pracovníci na všech stupních řízení jsou zodpovědní za plnění dílčích personálních úkolů v rámci okruhu své působnosti. Nejčastější aktivitou vedoucích pracovníků bývá řízení absence, které v sobě zahrnuje sledování absence a pozdních příchodů či provádění disciplinárních pohovorů. Mezi další časté aktivity patří hodnocení pracovního výkonu, koučování a rozvoj pracovníků. V některých případech se vedoucí pracovníci podílejí také na výběru a získávání nových zaměstnanců.

Známe čtyři modelové situace realizovatelné dělby práce a kompetencí mezi personální útvar a vedoucí pracovníky.

1. Úkoly jako vedení personální dokumentace či mzdová politika (zúčtování mezd dělají účtárny, tedy útvary oblasti EU) – to jsou aktivity, které mohou vykonávat pouze personální útvary.

2. V jiných případech jednají naopak vedoucí pracovníci pouze na základě vlastního rozhodnutí. Samostatně si mohou například organizovat práci na pracovišti, vytvářet operativní plány či vést rozhovory se svými spolupracovníky.
3. V některých situacích se může personální útvar rozhodovat pouze na základě jednání s vedoucími pracovníky, například při poskytování sociálních služeb či plánování osobního rozvoje pracovníků.
4. V opačném případě je rozhodnutí vedoucích pracovníků závislé na spolupráci s personálním útvarem. Jsou to zejména situace, týkající se rozmisťování a uvolňování pracovníků či rozvoj jejich kvalifikace.

Aktuální trend, který se stále častěji projevuje v moderních firmách, bývá přesunování personální práce směrem od personálních útvarů k vedoucím pracovníkům. Aby tento koncept práce fungoval, je nutné manažery na jejich novou úlohu náležitě kvalifikačně připravit. Nutnou podmínkou je vhodný výběr manažera, z hlediska jeho osobnosti a odbornosti.

1.7 ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V moderním podnikovém řízení bývá termín personální řízení či personalistika často nahrazován termínem rozvoj lidských zdrojů. Již název samotný naznačuje určitou změnu procesů, které se týkají řízení lidí ve firmách. Řízení lidských zdrojů, které se začalo formovat během 60. let 20. století ve vyspělých západních zemích, bývá často považováno za další vývojovou fázi personální práce.

Řízení lidských zdrojů stále nabývá na důležitosti, neboť právě na něm závisí, zda podnik v ostré konkurenci uspěje či nikoliv. Je zaměřeno na neustálé zdokonalování, zvyšování kvalifikace a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů.

Kvalifikace je v tomto smyslu brána jako soustava vědomostí, návyků, dovedností, zkušeností potřebných k získání oficiálně potvrzené způsobilosti k výkonu dané činnosti, povolání nebo funkce. Kompetence je souhrn pravomocí a odpovědností svěřených určitému pracovnímu místu nebo jako schopnost vykonávat danou funkci a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Mezi tyto kompetence patří i ochota přijímat riziko z vlastního rozhodnutí, osobní iniciativa, motivace. Povolání je chápáno jako souhrn společensky užitečných činností daných mírou dělby práce a realizovatelných na trhu práce, vykonávaných speciálně připravenými pracovníky.

Kromě běžně schopných, řekněme „standardních“ pracovníků existují ještě vzácné lidské zdroje - tzv. talenty. Talent je vlastně přirozená schopnost člověka, umění vykonávat určité činnosti, řešit problémy daného druhu a to na špičkové úrovni. I s talenty se musí správně hospodařit. Globalizace tuto nezbytnost ještě více podtrhuje, liberalizace trhů práce a volný pohyb pracovní síly v rámci EU udělaly z talentů pohyblivý statek, který se snadno přesouvá mezi různými zeměmi a stále více i mezi různými kulturami. Rozvinuté země stále častěji hovoří o „společnosti tažené talenty“.

Rozvoj a vzdělávání pracovníků by mělo mít za cíl maximální využití jejich potenciálu a poskytnutí ekonomicky i sociálně příhodných podmínek pro jejich vzdělávání a učení. Stejnou politiku musíme uplatňovat i ve využívání talentů. Péči o talenty a zabezpečení jejich vysoce kvalitního vzdělání nestaví tato strategie nad všechny ostatní součásti rozvoje lidských zdrojů ani proti nim. Nejedná se o žádnou soutěž ani zvýhodňování.

1.7.1 Charakteristiky procesu řízení lidských zdrojů

Pro přiblížení koncepce řízení lidských zdrojů je důležité si uvědomit jeho základní charakteristiky.

- ***Řízení lidských zdrojů jako strategický nástroj***

Při vytváření dlouhodobé podnikové strategie by neměl vrcholový management opomenout problematiku lidských zdrojů. Jeho důležitým úkolem je umožnit integraci řízení lidských zdrojů do vlastních strategických cílů. Teprve pak lze zajistit, aby byly různé stránky řízení lidských zdrojů v souladu jak s firemní strategií, tak se strategiemi dílčími.

- ***Lidský kapitál jsou lidé***

Aktivum, zaměstnanec, nositel tvůrčího potenciálu, nikoliv jen zdroj nákladů – i toto je vysvětlení myšlenky lidského kapitálu. Lidé jsou pro podnik, díky svým znalostem, schopnostem a dovednostem, cenným bohatstvím, které představuje nejdůležitější konkurenční výhodu.

- ***Rozmanitost***

Jednoznačnou formulaci řízení lidských zdrojů aplikovatelnou a všeobecně platnou ve všech firmách neznáme. Podniky jsou velmi různé a zásadně se liší. Proto existuje mnoho modelů a postupů, které jsou aplikovatelné pouze na konkrétní organizaci a od teoretické verze řízení lidských zdrojů se zásadně liší.

Podoba řízení lidských zdrojů bývá někdy rozdělena na část „tvrdou“ a „měkkou“. Podle tvrdé podoby, která je silně racionální, jsou lidé považováni za významné zdroje, které musí být získávány, rozmísťovány a rozvíjeny takovým způsobem, aby z toho měla organizace prospěch a získala konkurenční výhodu. Představují tedy předměty k dosažení cíle.

Naopak měkká podoba se zaměřuje spíše na „lidskou“ stránku práce, kterou je například vedení či motivace. Cílem je získat si pracovníkovu důvěru a oddanost, a to prostřednictvím komunikace s ním či zahrnutím pracovníka do spolurozhodování.

- **Oddanost a angažovanost**

„Nový model řízení lidských zdrojů je vytvořen na základě zásad, které prosazují vzájemnost – společné cíle, vzájemné ovlivňování, oboustranný respekt, vzájemné odměny, společnou odpovědnost. Teorie říká, že politika a zásady vzájemnosti budou vyvolávat oddanost, pocit závazku, které povedou jak k lepšímu ekonomickému výkonu, tak k výraznějšímu rozvoji lidí.“²

Prvek oddanosti a angažovanosti je považován za nejdůležitější, pomocí něhož se vytváří podmínky pro efektivní řízení lidských zdrojů. Pokud zaměstnance vnitřně spojíme s definovanými cíly a hodnotami podniku, posílíme tak jejich ochotu jednat tak, aby bylo dosaženo těchto vynikajících výsledků.

- **Unitární filosofie**

Filosofie týkající se pracovních vztahů, která předpokládá, že názory a zájmy pracovníků se shodují s názory a zájmy zaměstnavatele. Opakem této filozofie je pluralistický pohled, která předpokládá, že v každé firmě musí existovat různé skupiny pracovníků s jejich vlastním zájmem, který se rozhodně nemusí shodovat se zájmy zaměstnavatele.

² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

- ***Manažerské aktivity***

Řízení lidských zdrojů je chápáno jako strategická aktivita, která je řízena především vyššími manažery s cílem podporovat a prosazovat zájmy organizace. V současné době však již přestává být privilegiem pouze vysokého managementu, ale přesouvá se na vedoucí pracovníky, kteří se tak mohou podílet na jejím spoluutváření.

- ***Zaměření na podnikové hodnoty***

Základní filosofií řízení lidských zdrojů je orientace na celkové zájmy podniku. Názory a zájmy jednotlivců či skupin zaměstnanců jsou organizací sice uznávány, ale zároveň také tvrdě podřízeny zájmům podniku. Tato politika, která podporuje a prosazuje podnikové hodnoty, úzce souvisí s výše zmiňovanou oddaností pracovníků. Další nutnou podmínkou pro úspěšné řízení lidských zdrojů je schopnost pracovníků adaptovat se na specifickou kulturu podniku a stále se měnící podmínky.

1.8 SOCIÁLNÍ CHARTA V KONCERNU VOLKSWAGEN

„Stejná mzda a stejná pracovní doba - tak daleko globální sociální odpovědnost koncernu Volkswagen ještě nejde. Ale svým "prohlášením o sociálních právech a vztazích v průmyslu" tato čtvrtá největší automobilka na světě učinila významný krok k jednotnému zacházení se svými 320 000 zaměstnanci pracujícími ve 42 lokalitách v 18 zemích. Důležitým prvkem této sociální charty je zaměření na rovnost šancí a stejné zacházení se všemi zaměstnanci v koncernu. Volkswagen je podle vlastních údajů prvním podnikem v automobilové branži, který takovou chartu přijal. Podobnou má také chemický koncern Bayer. V chartě je zakotveno základní právo vytvářet odbory a zastoupení zaměstnanců. Nucená, povinná a dětská práce jsou zakázány. Mzdy a jiné dávky stejně jako pracovní doba mají odpovídat minimálně standardu příslušných národních zákonů, rovněž tak například ochrana práce a zdraví. Volkswagen chce tyto standardy propagovat i u subdodavatelů. A zástupci zaměstnanců očekávají, že tento vzor urychlí jednání v ostatních evropských podnicích. "Svět je globální vesnicí," říká Klaus Zwickel, šéf odborového svazu IG-Metall a šéf mezinárodního odborového kovodělného svazu. "Zatímco globalizace trhů zboží a kapitálu postupuje, dosud se nepodařilo prosadit ani minimum celosvětově platných sociálních pravidel pro obchod a investice." Člen představenstva Volkswagenu Peter Hartz říká: "Globálně vedené podniky nemohou se svými zaměstnanci v Evropě jednat jinak než ve Spojených státech nebo v Jižní či Střední Americe." Zwickelovi je jasné, že je to teprve začátek. Považuje chartu za pragmatické řešení, kterému se musí dát život: "Dnes ještě není realizace a kontrola charty jednoduchá." Vychází však z toho, že Volkswagen má vůli dospět k "rozumným opatřením pro její prosazení".

Zdroj: <http://knihovna.mb.skoda.vwg/mediamon/?2387884>

1.9 STRATEGIE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.³

Mají-li se stát personalisté plnohodnotnými partnery v organizaci, musí uplatňovat principy řízení lidských zdrojů i sami u sebe. Není tedy jejich náplní pouze připravovat a navrhovat systémy, poskytovat rady a pomáhat jiným, ale aplikovat tyto aktivity i ve vlastních útvarech. Taková práce vyžaduje tři provázané aspekty a to strategické řízení lidských zdrojů, organizace personální práce a v neposlední řadě i samotnou strategii lidských zdrojů.

Personální strategie, jak se někdy taky nazývá strategie lidských zdrojů, má za hlavní úkol vytvářet programy, definovat hodnoty a to nejen pro personální práci ale i pro personální útvary. Tato strategie je primárním zdrojem informací především pro personalisty, jejichž záměrem je krom přidání hodnoty pro podnik i definice vizí, hlavního poslání a priorit celého personálního útvaru. Strategie lidských zdrojů vytváří personální práci tím, že definuje přínosy či výsledky, které mohou plynout z investování do firmy, dokáže obhájit potřebné zdroje, které následně spotřebuje a umí stanovit priority. Pokud se budeme bavit o diagnostikování či zlepšování personální práce a to v zájmu poskytování personálních služeb, pak přecházíme k druhému aspektu, kterým je organizace personální práce. V tomto kroku je úkolem charakterizovat faktory, které se využijí k vytvoření silné organizace personální práce. Pomocí personální organizační diagnózy se dokáže změnit pohled na personální práci jako na nástroj posuzování auditem, který prověřuje silné a slabé stránky organizace. Charakterizované faktory budou převedeny na hodnotící otázky, pomocí kterých je vidět, kdy a jak pomůže daný faktor uskutečnit danou strategii.

Z formálního pohledu může být tento nástroj také použit ke shromáždění údajů o výkonnosti personální práce vůči plánované strategii. Investice managementu do vlastních personalistů,

³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. s.24.

to je organizace personální práce. Aby zlepšování organizace personální práce bylo nejefektivnější, vyžaduje úpravy auditem definovaných slabin, například postupů v řízení. Nesmíme však zapomínat ani na propojení postupů firemní strategie a personální práce. Toto strategické řízení lidských zdrojů se týká liniových manažerů, kteří pomocí personálních postupů vytváří proces pro přechod od strategie podniku k personálnímu plánu. Některé teorie však tvrdí, že se takto nevytváří personální plán, nýbrž plán podnikový. Formulace strategie musí stanovit budoucí směr firmy. Tato definice záměru, cíle či poslání firmy je důležitá pro široké podnikatelské prostředí, zákazníky, investory.

Další fází je výsledek přerozdělení finančních zdrojů a stanovení priorit, protože financí není nikdy dost ale úkolů vždy mnoho. Proto přicházejí na řadu sliby, které jsou výsledkem předchozích diskusí o prioritách. Výsledkem jsou sice vytvořené strategické plány, avšak jejich realizace pokulhává. Díky těmto nejistotám se přidělení zdrojů v plné míře téměř nikdy neuskuteční. Proto je cílem strategického řízení lidských zdrojů a práce personálních útvarů doplnění jasně definovaných plánů včetně nezbytných kroků k jejich uskutečnění. Všechny tři aspekty jsou zaměřeny na výsledek v podobě maximální úspěšnosti a konkurenceschopnosti podniku.

2 ANALÝZA VZTAHŮ A DEFINOVÁNÍ PROBLEMATICKÉ OBLASTI

V první části diplomové práce jsem se soustředil na obecné zákonitosti, pravidla a podmínky personálního managementu jako celku, v této části se budu věnovat směrnícím a postupům, které poukáží na problematické oblasti personálního managementu ve společnosti Škoda Auto a.s. a přiblížím kroky procesu potřebné ke zlepšení situace na příkladu z práce a poukážu na možnost optimalizace některých činností.

Na začátek bych Vás chtěl stručně seznámit se společností Škoda Auto a.s. a její organizační strukturou. Škoda Auto je akciová společnost. Jediným akcionářem mateřské společnosti ŠKODA AUTO a.s. je od 18. 7. 2007 společnost Volkswagen International Finance N.V. se sídlem v Amsterdamu v Nizozemském království. Společnost Volkswagen International Finance N.V. je nepřímo 100% dceřinou společností společnosti VOLKSWAGEN AG.

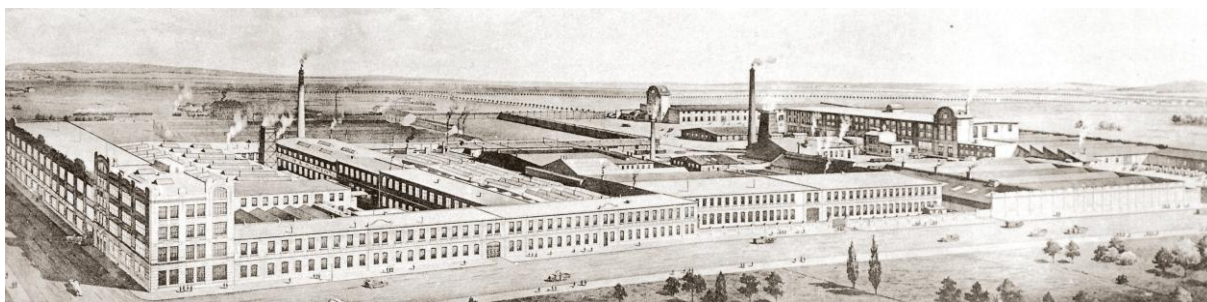
Hlavními výrobky společnosti jsou osobní automobily značky Škoda. Automobilka působí na více jak 100 trzích v rámci celého světa, na které v roce 2008 dodala zákazníkům 674 530 vozů, 67,5 % odbytišť tvoří trhy Evropské unie. Svým obratem patří k největším ekonomickým uskupením v rámci nově začleněných států Evropské unie, v roce 2008 dosáhla celkových tržeb 200,2 mld. Kč. Je významným zaměstnavatelem, v roce 2008 zaměstnávala celkem 26 695 lidí, z toho 1 364 bylo zaměstnáno v zahraničních společnostech.

V rámci České republiky zaujímá v posledních letech čelní pozice v žebříčku ankety CZECH TOP 100 v kategoriích „Nejvýznamnější firma“ a „Nejobdivovanější firma“. Je nejvýznamnějším exportérem České republiky s 6,7% podílem na jejím exportu. Má významné kapitálové účasti ve společnostech v České republice i v zahraničí. Je společensky odpovědnou firmou, protože se v roce 2007 Škoda Auto a.s. přihlásila k principům českého Kodexu správy a řízení společností.

V sociální oblasti dlouhodobě podporuje řadu veřejně prospěšných projektů. V oblasti environmentální trvale dbá na maximální ohleduplnost vůči životnímu prostředí.

Historii automobilky Škoda Auto a.s. začali psát Václav Klement a Václav Laurin. V roce 1895 začali v Mladé Boleslavi s výrobou jízdních kol a později motocyklů. K výrobě automobilů firma přešla v roce 1905 a v roce 1910 už byla největší automobilkou v celé rakousko-uherské monarchii. V roce 1925 došlo z ekonomických důvodů ke spojení s tehdy největším strojírenským podnikem Škoda Plzeň.

To také znamenalo konec značky Laurin & Klement, postupně se přešlo na jméno Škoda a logo s okřídleným šípem v kruhu.



Obr. 1 Továrna v roce 1925

Zdroj: Intranet Škoda Auto

Během válečných let se továrna orientovala na výrobu vojenského materiálu. Několik dnů před koncem války byla bombardována a značně poškozena.



Obr. 2 Následky náletu 9. května 1945

Zdroj: Intranet Škoda Auto

Na podzim roku 1945 proběhlo zestátnění podniku a automobilka byla oddělena od plzeňské části firmy Škoda a přeměněna na tzv. AZNP Mladá Boleslav („Automobilové závody, národní podnik“). Kvůli omezeným možnostem styku se zahraničím došlo k postupnému zaostávání v moderních technologiích. Automobily Škoda nebyly na západních trzích konkurenceschopné a významně se prodávaly pouze ve východním bloku.

Po roce 1989 bylo rozhodnuto o vstupu silného zahraničního partnera. V dubnu 1991 vláda ČSFR prodala podnik německému koncernu Volkswagen a značka Škoda se tak stala čtvrtou značkou tohoto koncernu. Prvním společným projektem se stal model Škoda Felicia, jehož výroba začala v roce 1994.

Škoda Auto od svého vstupu do koncernu Volkswagen více než ztrojnásobila výrobu, významně rozšířila produktové portfolio a posílila image značky Škoda. Dále vybudovala rozsáhlou prodejní a servisní síť a úspěšně se etablovala na vyspělých mezinárodních trzích.

Dnes je firma jednou z nejmodernějších automobilek na světě. Společnost tyto automobily vyvíjí, vyrábí a prodává. V současnosti Škoda Auto vyrábí 5 modelových řad: Škoda Fabia, Škoda Roomster, Škoda Octavia, Škoda Yeti a Škoda Superb. V květnu 2009 byla uvedena nová modelová řada Škoda Yeti vycházející z konceptu terénního vozu a na podzim se začal vyrábět Superb combi.

Výrobní závody společnosti se nacházejí v Mladé Boleslavi, Vrchlabí a Kvasinách (vše v České Republice). Montážní závod společnosti Škoda Auto India Private Ltd. je ve městě Aurangabad (Indie). Montážní závody se nacházejí také v Sarajevu (Bosna a Hercegovina), na Ukrajině a v Kazachstánu. V květnu 2006 byla uzavřena smlouva o společném výrobním závodě Volkswagen a Škoda s vládou Ruské federace.

ŠKODA AUTO a.s. tímto krokem získala podíl v VOLKSWAGEN Rus v Kaluze koncem roku 2006 a v roce 2007 jako třetí společník přistoupila EBRD (Evropská banka pro obnovu a rozvoj). K 31. 12. 2008 držela společnost ŠKODA AUTO a.s. 32,9% podíl, VOLKSWAGEN AG 54,9% a EBRD 12,2% podíl. Prvním vozem určeným pro ruský trh je Škoda Octavia.



Obr. 3 Výrobní závod Mladá Boleslav v roce 2009

Zdroj: Intranet Škoda Auto

2.1 CSR

CSR je zkratka anglického výrazu Corporate Social Responsibility, pro lepší orientaci přeloženo do češtiny jako Společenská odpovědnost firem. CSR popisuje dobrovolný závazek podniku chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve kterém podniká.

Škoda Auto patří mezi ty firmy, které zanesly CSR do své strategie. Dobrovolně si tak stanovila vysoké standardy v oblasti ekonomické, sociální a ochrany životního prostředí. Pomocí těchto oblastí se společnost Škoda Auto dobrovolně hlásí ke své společenské odpovědnosti, tzn. nad rámec svých zákonných povinností. Dialogem jest myšleno zapojení zainteresovaných stran, které firmu výrazně ovlivňují. Dlouhodobý faktor je prezentován dlouhodobou realizací, i když se firma ocitne v horší ekonomické situaci. CSR přispívá k posílení důvěry ve firmu, její činnosti, musí být však maximálně transparentní, její hodnoty trvalé a nezveličované. Příkladem opatření Škody Auto, který spadá pod CSR, lze zmínit například otevřené informování veřejnosti o ekonomických výsledcích firmy, které jsou podloženy nezávislými auditory či transparentní, dlouhodobě budované a vysoce kvalitní vztahy s dodavateli a odběrateli.

Dále tento pilíř zahrnuje i oblast Corporate Governance, která upravuje vztahy s akcionáři a zejména pak vnitrofiremní vztahy uvnitř společnosti. Sociální pilíř CSR je ve Škoda Auto a.s. tvořen péčí, která je věnována zdraví a bezpečnosti zaměstnanců. Dále je kladen důraz na rovné příležitosti mužů a žen a také na začlenění handicapovaných spoluobčanů do pracovního procesu. Na tomto místě je třeba zmínit, že již v současné době pracuje v chráněných dílnách Škoda Auto cca 110 zaměstnanců. Sociální pilíř dále tvoří rozmanitost na pracovišti tzv. Diversity Management, program 50+, program Zdravá firma či spolupráce se školami všeho typu.

Společnost Škoda Auto a.s. vnímá téma ochrany životního prostředí velmi citlivě a dlouhodobě investuje značné finanční prostředky do obnovy a modernizace všech

technologií tak, aby držela v ochraně životního prostředí nejvyšší možné standardy. Samozřejmostí je recyklace a důraz kladený na používání ekologických produktů. Firma se také neustále zaměřuje na snižování emisí a jako příklad můžeme zmínit biomasu, kterou využívá pro svou elektrárnu. Další součástí CSR jsou sponzoringové projekty.

2.2 KODEX CHOVÁNÍ

Účelem kodexu chování je stanovit zásady chování zaměstnance Škoda Auto založené na uplatnění hodnot společnosti a všeobecně uznávaných etických standardů.

Základní pravidla etického chování jsou následující:

- Každý, kdo pracuje pro společnost Škoda Auto, je povinen dodržovat právní předpisy země, ve které vykonává svoji práci, a závazné interní předpisy společnosti Škoda Auto. Je také povinen chovat se čestně a v souladu s hodnotami společnosti, morálními principy uznávanými v místě, kde se nachází, a respektovat tradice a kulturu zemí, v nichž působí.
- My, zaměstnanci společnosti Škoda Auto bez rozdílu pohlaví, rasy, náboženského vyznání, politické a státní příslušnosti, máme stejná práva na zajištění řádné přípravy pro výkon práce a další pracovní rozvoj. Totéž platí i o právu na spravedlivou odměnu a pracovní zařazení odpovídající výkonu a kvalitě vykonané práce.
- Základem každodenního kontaktu a spolupráce se zákazníky, dodavateli a zaměstnanci společnosti bez ohledu na hierarchii je úcta, **respekt** a čestné jednání.
- Management je povinen být svým jednáním příkladem zaměstnancům společnosti a podporovat jednání v souladu s tímto Kodexem.
- Vytváříme firemní kulturu, jejímž základem je **tvorba hodnot**, a ve které je člověk na prvním místě.
- Naše cíle jsou ctížádostivé, plánování realistické a podávání zpráv poctivé.
- **Inovativnost** je naším každodenním principem, bojujeme za své myšlenky, jsme otevření podnětům jiných a dále je rozvíjíme.

- Při svém jednání dáváme a zároveň požadujeme volný prostor, jehož zodpovědně využíváme. Vzájemně spolupracujeme a vymýšlíme lepší cesty k dosažení cílů firmy.
- Podáváme **maximální výkon** a neustále se snažíme rozvíjet své pracovní schopnosti a dovednosti. Máme nárok na takové pracovní podmínky, které nám umožní vykonávat práci podle našich nejlepších schopností.
- Se zdroji společnosti zacházíme šetrně a chráníme je před zneužitím či poškozením. V pracovním i obchodním styku stavíme na první místo zájmy společnosti a nenecháváme se ovlivnit soukromými zájmy.
- Každý zaměstnanec ctí zodpovědnost za dlouhodobý a **udržitelný rozvoj** společnosti Škoda Auto a přispívá k vyváženosti ekonomických, ekologických a sociálních cílů firmy.
- Naší prioritou je **vstřícnost k zákazníkovi**, ctíme odkaz zakladatelů Škoda Auto, pánů Laurina a Klementa, že „jen to nejlepší, co můžeme udělat, jest pro naše zákazníky dosti dobré“. Naše interní měřítko se řídí důsledně podle potřeb, očekávání a přání našich zákazníků.
- Při plnění pracovních povinností klademe sami na sebe vysoké požadavky s cílem maximálního uspokojení zákazníka, a tím přispíváme k vytváření dobrého image společnosti.
- Naším zájmem je dobrý a dlouhodobý vztah k zákazníkovi a dodavatelům, jehož základem je důvěra a vysoká kvalita vzájemných služeb a jejich neustálé rozvíjení.
- Základem našeho jednání je **zodpovědnost** vůči okolnímu světu. Snažíme se přispívat k rozvoji svého okolí, a to na úrovni regionální, národní i nadnárodní. Podporujeme charitativní, vzdělávací a veřejně prospěšné aktivity.

- Důsledně se vyhýbáme konfliktu zájmů. Klademe důraz na plnění informačních povinností a na správné výkaznictví.
- Chceme být úspěšní, ale nikdy ne na úkor platných právních předpisů a etických zásad.
- Usilujeme o to, aby eventuální škodlivé dopady naší činnosti na životní prostředí byly co nejmenší.

Dodržování Kodexu je závazné pro všechny zaměstnance společnosti Škoda Auto.

Zdroj: Zaměstnanecký portál Škoda Auto



Obr. 4 Kodex chování

Zdroj: Interní materiály Škoda Auto

Na základě průzkumu ve firmě bylo zjištěno, že pouze cca 40% zaměstnanců četlo kodex chování (osloveno cca 200 zaměstnanců). Návrhem, že každý týden budou dva body kodexu součástí interního týdeníku, se snaží vedení firmy podpořit neformální setkávání zaměstnanců se společnou zálibou a nepřímou tím zlepšit vztahy na pracovištích. Zaměstnancům bude umožněno pokládat dotazy na vybraného vedoucího pracovníka. Je zde snaha o návaznost

na chaty s představenstvem, kdy cílem je oslovit i další úrovně managementu. Očekává se větší frekvence než u chatů, dotazy jsou zasílány na intranetovou adresu. Dalším přínosem kodexu je např. snaha o zajištění čistého a příjemného pracovní prostředí. Pomocí zlepšení v podobě lépe uspořádat původní nábytek a vybavení pracoviště, výměna starého jeho likvidace jako nepotřebného nábytku s ohledem na funkčnost a ergonomii. Pro správnou práci s počítačem je vydáno ergonomické desatero. Neopomíjí se ani potřeba vymalovat – barvy, pokud to dovoluje velikost a světlo v místnosti, dále dobré osvětlení místnosti – zajištění funkčního a tichého provozu. Květiny a zeleň v interiérech i exteriérech, čistá sociální zařízení, i toto jsou body, které dokážou zpříjemnit pracovní prostředí. Pro efektivní zavedení plánovaných změn prostředí je nutné do proměn zapojit také zaměstnance!

Zavedení principů z kodexu do pracovního řádu

Hodnoty z kodexu (např. tvorba hodnot, inovativnost, respekt apod.) zapracovat do:

- výběrového pohovoru při externím obsazení míst,
- kritérií hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců,
- rozvojových plánů zaměstnanců,

Hodnocení pracovního výkonu technicko-hospodářských zaměstnanců je nutné doplnit o hodnocení odběratelů a zadavatelů (zákazníků) a sebehodnocení (zúžený Feedback 360), tj. hodnotí vedoucí na základě hodnocení okolí, samotného zaměstnance a svého hodnocení.

2.3 ŠKODA JSME MY

Co projekt Škoda jsme my vlastně nabízí. Jedná se o pravidelné hodnocení úrovně motivace zaměstnanců. Pomocí nástroje komunikace se zaměstnanci využívá firma tohoto zdroje jako upřímné zpětné vazby. Výsledkem by mělo být lepší zacílení a nalezení optimálnější výchozí pozice do budoucna. Argumenty představenstva pro tento projekt tkví především v odkazu koncernu, který tuto formu hodnocení aplikuje již delší dobu. Dokáže se tak poukázat na to, že i v době krize se management nebojí vyptávat zaměstnanců a očekává upřímnou zpětnou vazbu, která díky správnému vyhodnocení dokáže dostat firmu dále než jen ve snaze o vynikající výsledky.

Hlavním a zřetelným zlepšením je to, že se nyní cítí zaměstnanci dostatečně informováni o aktuálním dění ve firmě. U nás se tento program podařilo aplikovat bez problémů. Hlavním cílem bylo zajistit si výhodu proti konkurenci, najít preventivní opatření v případě pokračující krize a zlepšit společenskou zodpovědnost vůči zaměstnancům. Především z těchto důvodů byl celý plán komunikován za podpory představenstva se středním managementem firmy, stejně tak s odborovou organizací. Byly zde z počátku i předsudky v podobě možné nedůvěry k slíbené anonymitě tazatelů a tím pádem možné neupřímnosti odpovědí. Ani důvěra v reálné řešení nastolených otázek managementem neměla pevné základy. Proto se celý tým zaměřil na zlepšení toku informací o celém projektu, dalším krokem bylo vzbudit větší důvěru v celý záměr, vtažení přímých vedoucích v proces samotný a tím motivovat zaměstnance. Otázka anonymity byla zajištěna rozdělením informací o uživateli a hodnocení skrze jeho organizační jednotku. Vedoucímu organizační jednotky je tak zobrazena pouze celková vypočítaná hodnota hlasů a to v podobě statistiky účasti.

Otázky barometru spokojenosti jsou například z okruhu oblastí spokojenosti spolupráce s přímým nadřízeným, či zdali se na mém pracovišti dělá maximum pro kvalitu. Ani přiměřenost pracovních nároků, ani jejich zvladatelnost nebyla opomenuta v kombinaci se spokojeností své současné pracovní pozice. Nesmíme zapomenout, že ne všichni jsou do programu zahrnuti. Otázky nejsou kladeny například praktikantům, externímu

a agenturnímu personálu, dlouhodobě nemocným či zaměstnancům mimo evidenci (mateřská dovolená, dlouhodobé neplacené volno apod.). Harmonogram programu začíná uvedením primární koncepce, snahou o její odsouhlasení a přípravnou fází. Poté je projekt komunikován na všech úrovních firmy a je i snaha o co největší motivaci celého okruhu zainteresovaných. Využívá se role představenstva, managementu, médií (Škoda Mobil, Odborář aj.), tištěných informací ve výplatních páskách, plakátovacích ploch ve firmě či elektronicky a to pomocí Zaměstnaneckého portálu. Zda byla motivace dostatečná, se ukáže v následném sběru dat a samotném vyhodnocení.

Další fází je tyto výsledky umět interpretovat, vysvětlit si je a opět správně komunikovat. Proto se využívají poradenské rozhovory, které napomáhají správnému pochopení vygenerovaných výsledků, neboť následně slouží jako předlohy procesů, které formulují opatření i jejich realizaci.

Výstupem z programové aplikace jsou informace o celkové účasti, výsledku celé firmy i vůči koncernu, detailní pohled na výsledky jednotlivých oblastí, organizačních jednotek. Je však důležité si uvědomit, že porovnání dat slouží k lepší orientaci a nalezení inspirace, určitě ne k porovnávání mezi jednotlivými organizačními jednotkami nebo snad měření jednotlivých řídicích pracovníků! Budou preferovány spíše nákladově neutrálních řešení, která vyžadují lidské úsilí, nadšení a zájem, nasazení zaměstnanců, ale i managementu.

A poselství představenstva firmy je: spoléháme na Vás a na Váš zájem o dění ve Škoda Auto. Nepromarněte příležitost, která nám dává šanci na zlepšení!

2.3.1 Stimmungsbarometer ve VW

Program „Škoda jsme my“ se v koncernu nazývá „Stimmungsbarometer“. V Německu už je projekt zažitý mnohem více než u nás. Zkušenosti prozatím poukazují na to, že nejdůležitějším přínosem jsou otevřené rozhovory a podpora všeobecných opatření. Pomocí srovnání již vyhodnocených výsledků mohou spolupracovníci definovat zlepšující opatření. Zlepšení se řídí kompasem, Stimmungsbarometer je tento kompas, který je využíván

především v oblastech informací a komunikace, kvality a procesu, spolupráce a plnění, pracovního zatížení a spokojenosti. Program nabízí především možnosti vyjádřit vlastní mínění, poukázat na nápravná opatření, nabídnout vlastní nápady či se spolupodílet na zlepšování.

Zatím bylo dotázáno více než 200 tisíc zaměstnanců, což je zhruba 71% účast na tomto projektu v části koncernu v roce 2008. Plán na rok následující byl alespoň 85% účast a hlavně zavedení „Stimmungsbarometru“ do celého koncernu VW. Programový koncept obsahuje 5 základních bodů. Připravenost na projekt je prvním z nich. Zabere zhruba 4 týdny, a všichni jsou v tu dobu seznámeni s aspekty typu, jaké cíle projekt sleduje, jak se mohu zúčastnit, zdali a jak bude garantována anonymita mých odpovědí.

Dalším krokem je samotné dotazování. Máte tak příležitost se během 2 až 3 týdnů online připojit prostřednictvím VW portálu a odpovědět zde na připravené otázky. Je nutné si uvědomit, že čím více spolupracovníků se zúčastní, tím smysluplnější bude celý projekt. Protože každý jednotlivý názor je přeci důležitý. Dva týdny po ukončení dotazování jsou již výsledky vyhodnoceny. Následuje velmi důležitý bod, kterým je diskuse o výsledcích dotazníku. Jednotlivé otázky jsou v organizačních útvarech připomenuty a probíhá konkrétnější diskuse vyhodnocených výsledků mezi pracovníky a jejich vedoucími s cílem zpracovat návrhy na zlepšení. Stanovená opatření připraví každý útvar, někdy i za pomoci externích specialistů na danou problematiku procesu, aby byly návrhy co nejoptimálnější. Aby vše mělo smysl, je zapotřebí udržet kontinuálnost celého projektu, dodržet každoroční opakování dotazníků, prověřovat již uskutečněné aktivity, které vyvstaly z navrhovaných opatření.

2.4 PERSONÁLNÍ POLITIKA

Konkurenceschopnost, růst podniku, prosperita či dlouhodobé stabilizování pracovních míst. To vše jsou hlavní cíle personální politiky společnosti Škoda Auto. S tím související rostoucí nároky na kvalitu lidského potenciálu si vynucují nové přístupy i v personální práci.

Vztahy mezi firmou a zaměstnanci upravuje zákoník práce a pracovní řád. Platné zákony, pracovní právo, kolektivní smlouva i další organizační procesy ve společnosti Škoda Auto vylučují jakoukoliv diskriminaci. Ať už z hlediska pohlaví, etnického původu či vyznání a dalších. Firma rovněž přijala Kodex chování, stanovující zásady chování zaměstnance Škoda Auto založené na uplatnění hodnot společnosti. Firma si také velmi dobře uvědomuje důležitou roli svých zaměstnanců při dosahování cílů, včetně nutnosti respektovat jejich individualitu i rozdílné potřeby. Velký důraz je kladen na spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím.

Spolupráce s odbory

Díky velkému důrazu kladeného na komunikaci se zástupci zaměstnanců jsou ve firmě Škoda Auto dokonce hnedle dvě odborové organizace, ZO OS KOVO a Nezávislé odbory. Sociální dialog je zajišťován na všech úrovních a oblastech činnosti společnosti. Dozorčí rada firmy má vždy dva zástupce z řad zaměstnanců. Spolupráce probíhá rovněž na úrovni společných grémií, ke kterým patří například Hospodářský výbor, Podniková komise BOZP, Výbor pro plánování personálu, Zdravotní výbor a další. Vztahy mezi sociálními partnery jsou upraveny ve zvláštní kapitole kolektivní smlouvy. Jsou zde zakotvena pravidla pro spolurozhodování, projednání a informování, která v mnoha případech překračují rámec vymezený pracovněprávními předpisy. Spolupráce se zástupci zaměstnanců v rámci koncernu VW je zajištěna propojením odborových struktur a jejich začleněním do Evropské koncernové podnikové rady VW a do Světové podnikové rady VW. S ohledem na tyto úzké vazby přejímá Škoda Auto standardy spolupráce s odbory obvyklé v koncernu VW, jež do značné míry překračují zvyklosti v rámci České republiky.

Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva primárně upravuje práva a povinnosti smluvních stran, dále individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Kolektivní smlouva je uzavírána za všechny zaměstnance firmy. Obsahem je sjednání pravidel pro pracovní dobu, zásady spolupráce v oblasti bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí, je zde zakotven mzdový systém firmy, zásady sociální politiky a pravidla pro řešení strukturálních změn s dopadem na zaměstnance. Dohoda o mzdách, která je součástí kolektivní smlouvy, se uzavírá vždy na určité období.

Burza pracovních míst

Získávání nových zaměstnanců z externích zdrojů jak v rámci regionů, tak z celého světa, je neopomenutelné, nicméně vzhledem ke koncentraci již vyškolených zaměstnanců ve vlastních výrobních závodech má zásadní význam především efektivní využití lidského potenciálu přímo uvnitř firmy. Ve Škoda Auto je hlavním interním personálním zdrojem pracovních sil tzv. Burza interních pracovních míst. Při obsazování volných míst se tak zabezpečuje preference zaměstnanců firmy před externími uchazeči, a to s cílem využít současnou kvalifikaci zaměstnanců, umístit rizikové skupiny zaměstnanců, zvýšit žádoucí mobilitu uvnitř společnosti a zvýšit identifikaci zaměstnanců se společností.

Při výběru zaměstnanců je hlavním úkolem rozpoznat, který z uchazečů bude nejlépe vyhovovat nejen požadavkům příslušného pracovního místa, ale přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů na příslušném pracovišti. Při výběru se tedy nezohledňují jen otázky odbornosti, ale i osobnostní charakteristiky uchazečů. Interním zaměstnancům slouží Burza jako informační servis volných míst, který se dvakrát do měsíce aktualizuje na vývěskách personálních útvarů, branách závodu a na Zaměstnaneckém portále. Právě statistika návštěvnosti na příslušných stránkách Zaměstnaneckého portálu svědčí o tom, že zaměstnancům nejde jen o to najít jakékoli pracovní místo, ale získat takové místo, v němž by mohli plně využít své schopnosti, kvalifikaci, mít radost z práce a být osobně spokojeni.

Převážná většina uchazečů se dále vzdělává a projevuje snahu se učit, aby dokázala, že se umí a chce odborně dále rozvíjet.

Personální pool

Další oblastí, která je prvkem sociální politiky firmy avšak opět nad rámec zákonných nároků a dalece přesahující obvyklé pojetí, je personální pool. Vznik personálního poolu podnítila sociální odpovědnost a zároveň snaha o systémové řešení pro skupiny osob, jako jsou především zaměstnanci se zdravotním omezením či znevýhodněním, dlouhodobě nemocní zaměstnanci, zaměstnanci uvolňovaní v rámci organizačních změn a zaměstnanci po mateřské a rodičovské dovolené, pro něž se v době jejich návratu nenajde odpovídající pracovní uplatnění. Praktickou realizaci tohoto závazku představuje síť chráněných pracovišť personálního poolu, která vzniká s cílem poskytnout vytypovaným skupinám zaměstnanců pracovní a společenské uplatnění. Ke konci roku 2007 Škoda Auto provozovala dvě interní chráněná pracoviště s celkem 60 zaměstnanci, další pracoviště bylo otevřeno začátkem roku 2008. Zde najde uplatnění až 50 dalších zaměstnanců. Při plnění tohoto závazku je především odborná erudice zaměstnanců útvaru Personální zdroje vysokou zárukou kvality poskytované komplexní péče.

2.5 VÝROBNÍ SYSTÉM ŠKODA

Výrobní systém Škoda je soubor několika programů, které by měly firmě Škoda Auto zajistit dlouhodobou konkurenceschopnost. Cílem je neustále a dlouhodobě zlepšovat všechny parametry výroby, především produktivitu a kvalitu. Pracovníci a týmy jsou opět důležitou součástí, neboť i na ně je část odpovědnosti za chod výroby, řešení problémů a organizaci práce, přenesena.

Základními elementy výrobního systému Škoda jsou především *týmová práce*, kdy cílem je využít zkušeností jednotlivých členů týmů, zapojit je do spolurozhodování a spoluvytváření pracovních podmínek a delegovat jim zodpovědnost za plnění dohodnutých cílů. Dále musíme zlepšovat *přítomnost na pracovišti*, kdy základní charakteristikou úkolu je zvýšení komunikace mezi supervizorem a zaměstnancem s účelem rozpoznat to, co ovlivňuje nepřítomnost na pracovišti, a toto pak efektivně odstraňovat. Obsahem *vizuálního managementu* je hlavně zviditelnění cílů, základních standardů a postupů tak, aby bylo možné rozpoznat plánovaný a skutečný stav a bylo možné na něj reagovat. Pro kvalitní a rychlé vykonávání práce je nezbytně nutný *pořádek*. Podstatou tohoto elementu je, že na každém pracovišti jsou jenom potřebné předměty a každý z nich má své určené místo dle četnosti používání.

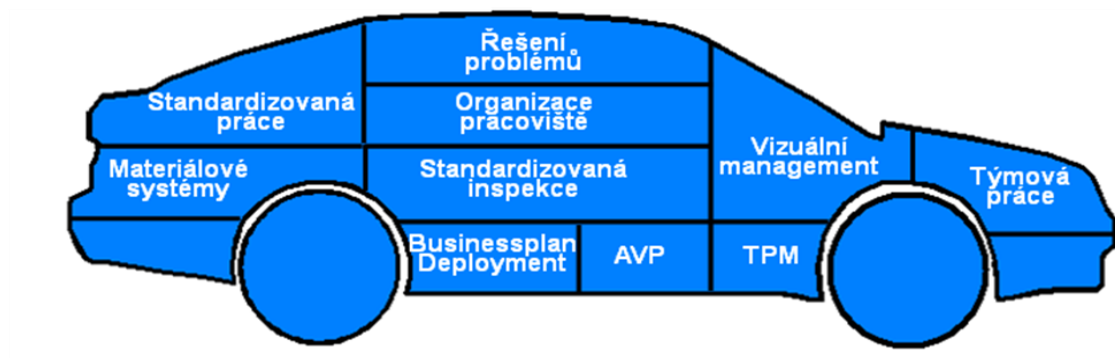
Dalším principem tohoto elementu je to, že zaměstnanci pracující přímo na výrobních zařízeních a montážních linkách *optimalizují svou činnost* tak, aby se maximálně snížily neproduktivní časy (např. časy chůze). Činnosti opakující se ve všech směnách jsou vykonávány stejným způsobem. Abychom měli feedback, využijeme *standardizované inspekce*, což je systém zpětných hlášení chyb v celém výrobním toku, který předává informace zákazníků v co nejkratším čase na místo vzniku chyby. Kvalita výrobku je posuzována jednotnými, všemi oblastmi odsouhlasenými standardy kvality (vzorové kusy, obrazové návodky atd.).

Dalším elementem je *produktivní údržba*. Jde o systém ke zvyšování efektivity zařízení při aktivní účasti všech zaměstnanců. Jeho složkami jsou autonomní údržba, plánovitá údržba,

odstraňování klíčových problémů, management zařízení a vzdělávání a koneckonců i trénink. Tento element využívá i *materiálových systémů*, což jsou metody zásobování výroby materiálem. Pomocí štíhlého materiálového systému (tzv. tažný systém) se snižují zásoby materiálu, stabilizují procesy a redukuje ztráty. Výsledkem je snížení celkových nákladů.

Posledním programem je i řešení problémů. Tento program obsahuje metodiku pro efektivnější a systematické řešení problémů a jejich prevenci. Pomocí této metodiky jsou problémy odstraňovány rychleji a účinněji než metodou „pokus-omyl“.

Logo deseti základních stavebních kamenů Výrobního systému Škoda:



Obr. 5 Výrobní systém Škoda

Zdroj: interní materiály Škoda Auto

Tyto jednotlivé elementy v sobě zahrnují buď pevné metodické základy, nebo jsou vystavěny na principech *taktu, toku, tahu a perfektnosti*.

- Takt je „dirigent“ udávající rytmus všech procesů ve firmě. Zákazník je dirigentem tohoto rytmu.
- Tok je propojení informací, procesů a materiálu s minimálními definovanými zásobníky a zásobami.
- Tah představuje tažné procesy zajišťující štíhlé postupy orientované na tvorbu hodnot

- Perfektnost představuje perfektní postupy dodržované prostřednictvím bezchybné kvality, stop procesu při nalezené odchylce a pomocí efektivnosti.

V roce 2009 postupně docházelo ke sjednocování koncepcí výrobního systému všech značek koncernu VW, tudíž vznikl celokoncernový výrobní systém založený na filozofii štíhlého podniku, znázorňovaný pomocí domku výrobního systému:



Obr. 6 Domek výrobního systému

Zdroj: interní materiály Škoda Auto

Štíhlý podnik obecně znamená vyrábět snadněji, efektivněji, levněji a kvalitněji. To vše na základě neustálého zlepšování za účasti zaměstnanců podniku. Cílem je v naší firmě opět zajistit konkurenceschopnost, maximálně synchronní výrobu orientovanou na tvorbu hodnot a trvalé zlepšování procesů.

2.6 KONCERNOVÉ ZÁSADY

V roce 2004 přišel koncern Volkswagen s programem koncernových zásad, které hodlá implementovat na všechny koncernové značky a to ve všech zemích. Jedná se o zcela nový styl řízení včetně stanovení nových cílů. Projekt je postaven na principu 7 koncernových hodnot a 14 zásad. Mají napomoci k dosažení hlavního cíle, zlepšení konkurenceschopnosti a samozřejmě také posílení celkové efektivity celého koncernu. Nejen tyto důvody vedou k maximální podpoře celého projektu, stejně jako důraz, který se klade především na neustálé udržování všech zásad při životě, jinak řečeno, nesmí zevšednit. Teprve poté nám budou skutečně pomáhat při řešení každodenních problémů, rychlejšího dosahování cílů a nalézání nových cest k vyšší efektivitě.

Na základě změn se začalo diskutovat o nutnosti zavedení změn v oblasti podnikové kultury. Jak víme, klíčovým faktorem úspěšného podniku jsou lidé, a lidé, kteří nestojí za novými výzvami managementu mohou být na druhé straně největší brzdou změn. Pokud všichni zaměstnanci nepochopí novou filozofii, nepochopí ani důvody, neuvěří, že svět kolem nich se mění, že na trhu dochází k neustálým změnám, že konkurence nespí, že chce také uspět.

Nové hlavní zásady podnikové kultury mají pomoci lepšímu využívání synergie, tzn. kladení důrazu na funkční oblasti a zvyšování portfolia značek vede k velké vnitřní komplexnosti koncernu, navíc nám pomáhá oslovovat naše zákazníky individuálně. Abychom byli konkurenceschopní, musíme navíc využívat i potenciálu synergií v koncernu tak, abychom vyráběli efektivně a ekonomicky. Další zásadou je nalézat správnou kombinaci rozhodnutí - necentrální a centrální. Naše firma má za cíl se přeměnit z centralistické řídicí struktury minulosti na organizaci s větší samostatností řízení. Posledním bodem je cíleně oslovovat naše zákazníky. Chceme přece zákazníkům našich jednotlivých značek lépe porozumět a přistupovat k nim mnohem individuálněji. Tato orientace na externího zákazníka platí primárně pro celý koncern.

Zvolenými projekty ve Škoda Auto byly:

- Efektivní a tržně orientované procesy díky dostupnosti informací o externím zákazníkovi.
- Funkční, dlouhodobá a na zákazníka orientovaná kvalita.
- Zvýšit spokojenost interních zákazníků.
- Posuzování výkonu zaměřit na koncernové hodnoty.
- Vytvoření poolu klíčových procesů a jejich optimalizace.
- Řízení projektů s podporou systému.
- Portál pro zaměstnance.
- Další rozvoj vzájemného respektu.
- Implementace nových plánovacích a rozhodovacích procesů.
- Další rozvoj nástrojů řízení.



Obr. 7 Koncernové zásady

Zdroj: interní materiály Škoda Auto

2.7 ZÁSADY KONCERNOVÝCH HODNOT

Pokud využijeme všechny naše potenciály, budeme schopni výrazně redukovat náklady, fixní a oběžné prostředky a to je náš cíl. Nejvýznamnějším nevyužitým potenciálem je způsob, jakým vzájemně spolupracujeme. Samotná optimalizace musí navíc probíhat skrze všechna oddělení, značky i části koncernu, ne pouze v rámci zodpovědné oblasti. Ke každé koncernové hodnotě existuje i teze popisující styl chování. Základem totiž je, aby každý jednotlivec začal u sebe, teprve poté může změnit a přetvářet ostatní. Pokud začne každý u sebe a nebude čekat, až mu druzí prošlapou cestičku, následně se vcítí pochopení a realizace těchto hodnot do každodenního života.

2.7.1 Vstřícnost k zákazníkovi



Obr. 8 Vstřícnost k zákazníkovi

Zdroj: interní materiály Škoda Auto

Osobní jednání

Do popředí stavíme zájem zákazníka, abychom mohli plnit zájmy zaměstnanců, akcionářů a jiných kapitálových podílníků. Každý je tak chápán jako poskytovatel služeb svému zákazníkovi. Proto musíme znát našeho externího zákazníka, jeho potřeby a hlavně jim porozumět. Naše jednání by se tomuto cíli mělo podvolit nezávisle na tom, v jaké funkci jsme zainteresováni. Tohoto pohledu na věc musíme mít i vůči našim interním zákazníkům. Stále totiž platí, že zákazník je náš pán, a proto je velmi důležité, aby se všichni zaměstnanci zajímali o jeho potřeby a zvyky.

Podpora ve struktuře

Naše interní měřítko se řídí důsledně podle potřeb, očekávání a přání našich zákazníků. Zahrnujeme sem výběr zaměstnance a managementu, jejich rozvoj a následné odměňování, stejně jako podobu centrálních pracovních procesů a organizační struktury. Tato hodnota a její přínos pro naše externí zákazníky je důležitým kritériem při posuzování veškerých firemních aktivit. Důležitým faktorem pro rozhodovací proces je rychlost.

2.7.2 Maximální výkonnost



Obr. 9 Maximální výkonnost

Zdroj: interní materiály Škoda Auto

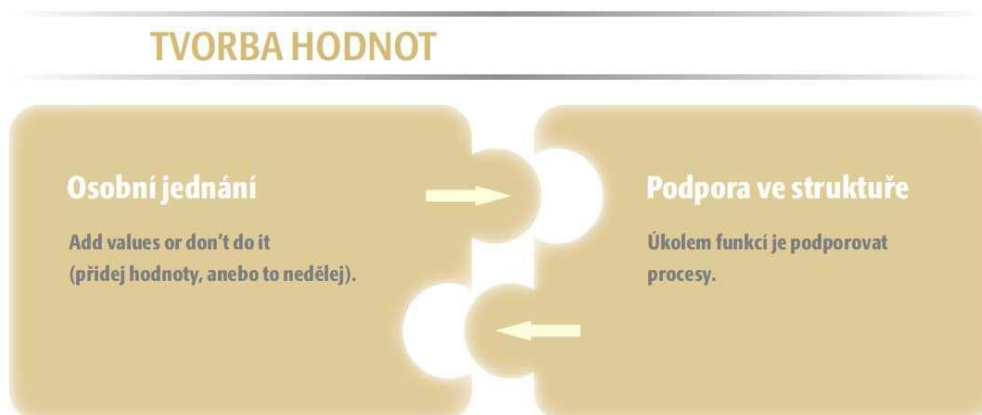
Osobní jednání

Dosáhnout prvotřídních výsledků můžeme jen tehdy, když každý jednotlivec bude sám na sebe klást vysoké požadavky. Jako zaměstnanci firmy, na které jsou kladeny vysoké nároky, musíme podávat vynikající výkon. Přitom všem je nám jasné, že špičková pozice musí být nejen získávána prací každý den, ale taky udržována.

Podpora ve struktuře

Špičkový výkon, osobní prožitek úspěchu a zdraví spolu souvisí. Podpora zaměstnanců probíhá takovým způsobem, že jim předáváme kompletní úkoly a dáváme k jejich vyřešení nezbytné zdroje. Přitom je kvalifikace, která je založená na vlastní zodpovědnosti, základem pro změnu i schopnost být zaměstnán. Takový dosažený výkon je opět vnímán a oceňován. Základním předpokladem změn týkajících se nové spolupráce či ochoty ke spolupráci a výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, je změna již zažitých stereotypů, a tak tomu ve Škodě Auto je. Bez správné motivace a přesvědčení pracovníků včetně managementu, bude překonání takovýchto postojů opravdu velmi obtížné.

2.7.3 Tvorba hodnot



Obr. 10 Tvorba hodnot

Zdroj: interní materiály Škoda Auto

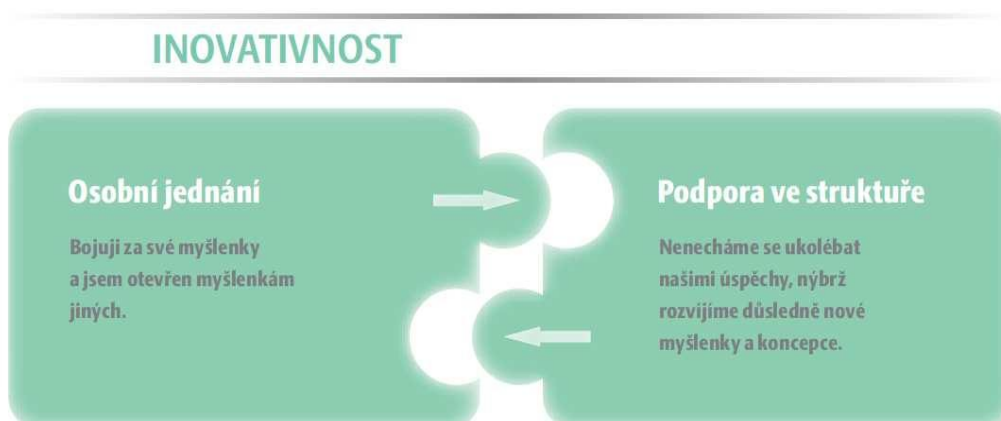
Osobní jednání

Přidej hodnotu, anebo to nedělej. Snažíme se fungovat vždy tak, aby naším přičiněním byly hodnoty v celém koncernu zvyšovány. V otázkách interní konkurence zůstáváme otevření, kooperace a rovnoměrný výkon se snažíme zachovávat. Uměním akceptace lepších řešení od jiných a uměním dokázat na něm stavět nám nechává prostor a tak můžeme investovat svůj čas, peníze a energii výlučně do věcí, které finálně hodnotu přinášejí.

Podpora ve struktuře

Úkolem funkcí je podporovat procesy. Jelikož přidaná hodnota se vytváří v procesech. Pokud by nové procesy nepřinášely přidanou hodnotu, měly by být podrobeny detailní analýze a případně raději ukončeny. Předpoklady pro vytvoření hodnot se dosahují díky funkcím. Společným cílem je totiž základní procesy zefektivňovat a následně na tyto činnosti uvolnit potřebné výrobní kapacity. Klíčové jsou tedy procesy, které vedou k cílovému produktu. Jednotlivé funkce a úrovně organizační struktury slouží výhradně k podpoře těchto procesů. Tudíž vše, co nesouvisí přímo s vývojem, výrobou ani s prodejem vozů by mělo být pozastaveno nebo převedeno na externí zdroje.

2.7.4 Inovativnost



Obr. 11 Inovativnost

Zdroj: interní materiály Škoda Auto

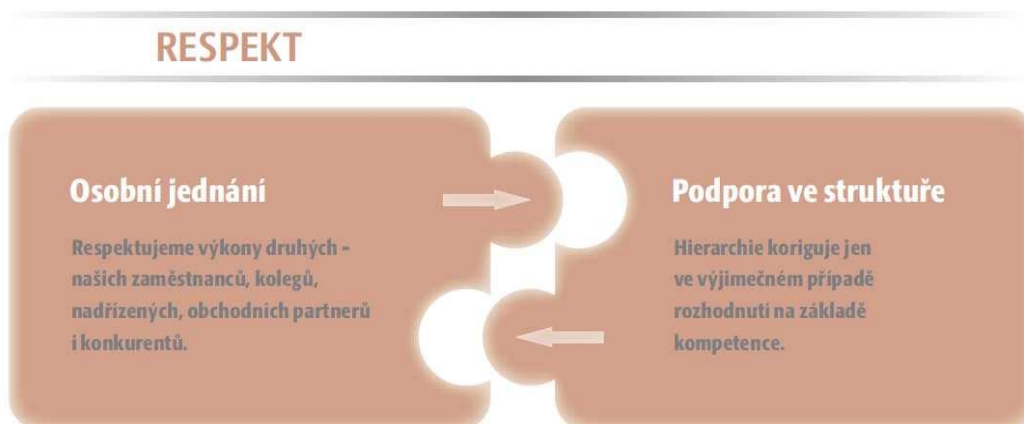
Osobní jednání

Bojuji za své myšlenky a jsem i otevřen myšlenkám jiných. Šíření myšlenek bez obav, s houževnatostí a vytrvalostí, i tento přístup je důležitý stejně jako myšlenka sama. Diskuze, které přitom vznikají, jsou vedeny otevřeně, konstruktivně, přispívá to ke kvalitě myšlenky. Důležitým zdrojem inovací jsou profesionální sítě kompetencí a vědomostí.

Podpora ve struktuře

Nenecháme se ukolébat našimi úspěchy, nýbrž rozvíjíme důsledně nové myšlenky a koncepce. Naše vlastní historie je naším učitelem. Úspěch je přeci největší překážkou dalších inovací, zároveň však dokáže motivovat konkurenci k neutuchajícímu úsilí. Vždyť každý nový úspěch může být už zítra někým překonán, rozvíjíme nové myšlenky a koncepce s rychlostí, která nám má zajistit převahu nad konkurencí. V tomto soutěživém prostředí, kde jednotlivé oblasti vývoje, nákupu, marketingu a prodeje průběžně předkládají návrhy na zlepšení produktů a procesů, je většinou velmi obtížné nenavrhnout dobrý nápad hnedle na začátku celého projektu. Proto respekt, uznání nápadů a myšlenek druhých, obdiv, přispívá k rychlejšímu přijímání inovačních takovýchto změn.

2.7.5 Respekt



Obr. 12 Respekt

Zdroj: interní materiály Škoda Auto

Osobní jednání

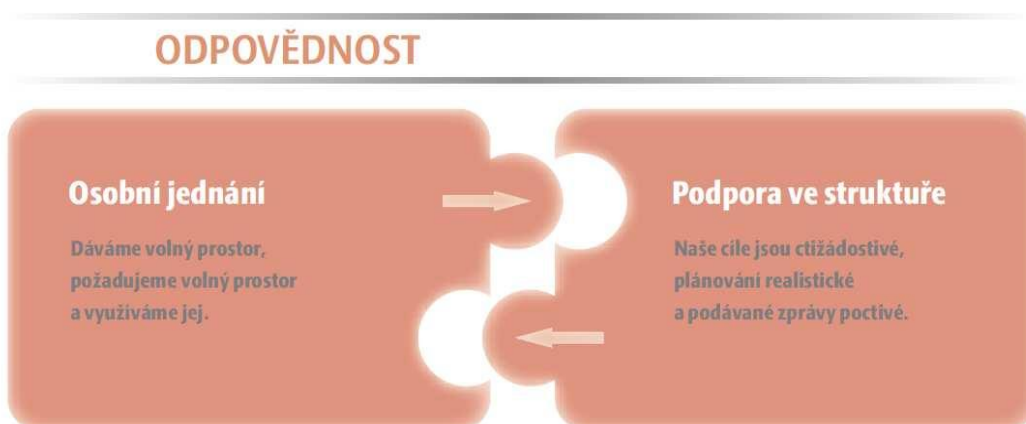
Respektujeme výkony druhých, našich zaměstnanců, kolegů, nadřízených, obchodních partnerů i konkurentů. Vždyť náš respekt vůči výkonu ostatních je přeci předpokladem trvalého úspěchu. Pro dosažení společných cílů navíc musíme být schopni oceňovat jednotlivé úspěchy každého z nás. Špičkový výkon ve firmě Škoda Auto není zpravidla postaven na jednotlivci. Vždyť obdobně jako v hokeji rozhoduje o výsledku nejen celý tým, ale i jednotlivé střídačky. Dát gól, neboli splnit náročný úkol, neznamená jen umět přihrát kolegovì, ale taky umět přijmout přihrávku.

Podpora ve struktuře

Hierarchie koriguje jen ve výjimečném případě rozhodnutí na základě kompetence. Kompetentní a zodpovědný pracovník, takovým kolegou se rád obklopí každý chytrý řídicí pracovník, protože právě prvotřídní vedoucí rádí pracují s prvotřídními zaměstnanci. Nedostatek respektu k výkonu okolí je nejvíce kritizovanou skutečností ve Škoda Auto. Zvýšení produktivity vedlo ke zvýšení intenzity práce, zrychlení taktu na výrobních linkách, to vše při zvýšení počtu pracovníků na jednotlivých operacích. Nálada pracovníků přicházela do negativních rovin. Oddálení výrobního personálu, jejich mistrů a středního managementu rostlo velkou rychlostí. Vznikaly různé spory, pracovního a disciplinárního rázu. To vše díky nepochopení a nerespektování těžké práce zaměstnanců optikou managementu. Tak trochu

pohrdání bylo cítit vůči práci dělníků v provozech, a to i přes častý subjektivní pohled na problematiku. Proto je vyžadování respektu k práci ostatních opravdu nezbytným stavebním kamenem celé podnikové kultury.

2.7.6 Odpovědnost



Obr. 13 Odpovědnost

Zdroj: interní materiály Škoda Auto

Osobní jednání

Dáváme volný prostor, a tento i požadujeme. Příliš mnoho, ale i příliš málo volného prostoru není správné ba nezodpovědné. Nejen pohled na celek, ale právě i pozornost na detail, to je potřeba, která přináší správné pochopení strategie celku. Odvaha, fantazie, kreativita, to všechno jsou důležité předpoklady k tomu, abychom měli šanci využít zmíněný volný prostor.

Podpora ve struktuře

Naši cíle jsou ctížádostivé, plánování je realistické, a podané zprávy poctivé. Odraz skutečnosti i rizika pro správné analýzy s následným učiněním vhodných závěrů. Realizovatelnost výkonu a inovativnosti lze jen v případě, že dostane příležitost k zodpovědnosti co nejvíce pracovníků a to na různých úrovních ve struktuře firmy. Ono totiž dostát této zodpovědnosti znamená nejen mít práva a povinnosti, pravomoci, ale také volný prostor pro prosazení svých myšlenek.

2.7.7 Udržitelný rozvoj



Obr. 14 Udržitelný rozvoj

Zdroj: interní materiály Škoda Auto

Osobní jednání

Využijme skutečnou tradici koncernu Volkswagen v této oblasti. V našem každodenním jednání zohledňujeme dlouhodobé schválené cíle podniku. Jsme totiž zodpovědní za dlouhodobý úspěch a to při udržení vyváženosti cílů sociálních, ekologických i ekonomických. Však hlavním úkolem managementu je právě zajištění budoucnosti. Jedině tak vznikne organizace, která bude trvale dosahovat špičkových výsledků a to i tehdy, pokud se změní její vedení či okolí.

Podpora ve struktuře

Každý špičkový manažer se stane mentorem pro témata budoucnosti. Podporuje totiž inovační iniciativy a rámcové podmínky pro dlouhodobý úspěch. Vytváří tak organizaci, ve které jsou dlouhodobě velmi dobré výsledky a to i tehdy, pokud se změní okolnosti či se změní vedení firmy. Každopádně úspěch manažera bude měřen i úspěchem jeho následníka, proto jeho práce nikdy nekončí. Udržitelný rozvoj se proto stává jednou z klíčových definic nové firemní kultury v koncernu VW.

2.8 *PROBLEMATICKÉ OBLASTI V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU*

2.8.1 Problémy v komunikaci

Problémy v komunikaci nastávají především v případech, kdy je narušena forma vzájemného porozumění a symbiózy. K tomu, aby tento stav nastal, stačí nevhodné chování pro okolí jako například kouření, nedostatečná hygiena, nepřiměřené reagování, harassment, všechny formy diskriminace či důsledky chování v podobě vyvozených závěrů ze stížností, personálních pohovorů a kritik na toto chování.

Okamžitá reakce přímého nadřízeného, personalisty či vedení je v takové situaci opravdu žádoucí. Primární je důsledné ověření míry odpovědnosti zaměstnance i ověření faktů všech stran. Při ověřování faktů je nutno provádět pohovory nejen s lidmi, kteří se přestupků dopustili, ale i s lidmi, kteří se nějakým způsobem podíleli na skutečnosti, která se posuzuje. Vše se musí písemně dokumentovat, neb se dá v těchto případech očekávat, že toto nevhodné chování se bude opakovat, což ve finále může vést až k rozvázání pracovního poměru. Obsahem takového záznamu by měly být alespoň body s charakteristikou důvodu řízení samotného, vlastní popis přestupku a příčiny jeho vzniku včetně zmínění těch minulých. Přesný popis průběhu prohřešku, za jakých podmínek vznikl a za jaké účasti. I způsob sankce či jiných postihů by měl být definován. Neznamená to však, že by se nedala šance takovému pracovníkovi na zlepšení jeho přístupu a chování k okolí.

„Doprovodným jevem všech mezilidských vztahů, včetně vztahů pracovních, jsou konflikty. Ty mohou vzniknout z nejrůznějších příčin a nebezpečí hrozí zejména v souvislosti s nedostatky v personální práci.“⁴

Konflikty mezilidských vztahů jsou komplikovanější hlavně proto, že v soukromém vztahu neexistuje hierarchická struktura, která by vytvářela limity chování u podřízených

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 336 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

či nadřizených. Nenadállost, neočekávanost a ve většině případů i objevení komunikační krize v tu nejnevhodnější chvíli, to jsou základní charakteristiky krize. Pokud se navíc s takovou situací nepočítá, většinou se následně reaguje neadekvátně. Vedoucí pracovník, který nebyl připraven řešit takto vzniklou situaci si až dodatečně uvědomí, jak měl reagovat, co a jak se mělo řešit. Příliš mnoho kritiky ale může citelně snižovat naše sebevědomí. Forma sdělení takové kritiky, správné načasování nebo agresivní chování, to jsou důsledky kritiky. Je zbytečné někoho kritizovat, pokud protistrana reaguje obranným postojem. Nestrannost, neakceptovatelné posouzení situace, překrucování fakt až do lživých rovin, to je výčet zdůvodnění vlastního postoje za pomoci rozličných argumentů, jen aby poškozený zůstal bez poskvrny. Velkou roli hraje i forma takové kritiky.

Kultivovanost znamená, že se zaměříme na kritizování konkrétních aktivit, vynecháme celkové hodnocení osobnosti člověka. Začátkem kritiky by mělo zohlednění pozitivních aktivit, jejich kladné ohodnocení. Teprve v dalším kroku se zaměříme na negativní okolnosti, které nás vedou ke kritice. V tomto případě by měla být kritika přijata i kritizovaným. Pravidla, že vždy sdělujeme nedostatky mezi čtyřma očima, snažíme se nezveličovat vzniklý problém a že sdělení by mělo být pochopeno jako nabídka pomoci při tomto selhání. Povzbuzení v podobě naděje na zlepšení, použitím eufemismů, návrhu řešení problémové situace, jednání jako s rovnocenným partnerem, diskutovat o chybách a pochválit i malé zlepšení, to vše může zachovat jeho důstojnost.

I samotné řešení konfliktů je bráno jako forma problémové komunikace. A to především díky pověsti, kdy se jedná o něco negativního a velmi stresujícího. Uvědomme si však, že i konflikt má svůj daný vývoj, na jehož konci může být zpříjemnění konfliktní situace. Musí se však jednat o vývoj silné, lepší, efektivní cesty, která přinese krom pocitu uspokojení i pozitivnější náhledu na konflikt samotný. Problémová situace se může udát ve skupině nejen mých spolupracovníků, ale i vůči nadřizenému či nadřízenému. Pracovní čas bývá naplněn nejen prací samotnou, která je spojena s formální komunikací, ale často i s neformální formou. K tomu slouží čas přestávek, obědové pausy či popracovní akce. Lepší variantou je, když se z kolegů stanou i dobří přátelé, může však nastat i opak. Zjevné střety při konfliktních situacích, které jsou díky využití rozdílů mezi spolupracovníky využívány k útokům, obviňování či udržení dominantní pozice za využití neférových prostředků. Přeci jen má

každý z nás silné a slabé stránky, a to je příležitost pro vzájemnou podporu, která posiluje pozitivní spolupráci a vztahy. Sebekontrola napomáhá k racionálnímu pohledu, ujasnění postojů, vlastních zájmů a cílů. Jen pokud se nenecháme strhnout okolím k rivalitě, udržíme své emoce pod kontrolou, pak může být konflikt řešen. Všechny konflikty ale taky řešit nelze.

Berme situaci, kdy ani jedna strana nemůže najít společných cílů, které by je uspokojovaly, nebo když jeden z účastníků nesouhlasí s nabídkou řešení, které by umožnilo dosáhnout tíženého cíle. Nejhorší variantou je to, když jeden s partnerů je takový konfliktní člověk, který nalézá v hádkách uspokojení. Je nutné si taky připustit, že dominantní osoby nerady ustupují, že jednání s egoistou či agresivním jedincem je obtížné a tudíž zde nelze využít žádných modelových situací či návodů.

Pro obecné situace však existují pravidla, která jsou nezbytným předpokladem pro úspěšné zvládnutí situace a to následující:

- Každý má právo říci svůj názor.
- Každý má právo na stejné časové vstupy.
- Je nutno naslouchat i takovým názorům, se kterými nesouhlasíme.
- Nekřičíme, nezvyšujeme hlas, neurážíme, neironizujeme.
- Neshazujeme a nezhodnocujeme to, co je pro oponenta cenné, čeho si váží.
- Nepřipomínáme staré prohřešky, mluvíme pouze o aktuálním problému.
- Udržujeme si racionální sebekontrolu a nadhled (nenechat se ovládnout emocemi).
- Cílem není soupeřit, kdo zvítězí, ale jaký postup je nejefektivnější.

2.8.2 Organizace personální práce

„Řízení se týká toho, jak je práce koordinována. Práce byla až dosud obvykle řízena v rámci právních hranic firmy.“⁵ Nové formy organizací se začínají přiklánět k sítím, upouštějí tak od stylu řízení pyramidového systému. Tento postup vyžaduje nové myšlení o řízení a procesech tohoto řízení. Mění se tudíž řízení práce dříve využívající hierarchii a politiku za využití informací a vztahů. Příkladem může být největší americký zaměstnavatel společnost Manpower, agentura časově omezených služeb, podnikající v oblasti leasingu pracovníků. Outsourcing je jev, který se v mnoha firmách projevuje posledních pár let a změnil tak podobu vykonávání práce. Dá se tudíž očekávat, že kariéry v síťové organizaci budou spíše horizontální, než vertikální. Firemní kultura se již nebude omezovat vnitřní strukturou firmy. Systém odměňování nebude už přímo záviset na postavení, funkci, ale na výkonu, schopnostech nositele této práce. Hodnoty a znalosti se stanou základem budoucích firem. Je totiž možné, že lidské zdroje s interními specialisty na získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a komunikaci se stanou skutečnou organizací, v níž budou probíhat práce na vytváření personální politiky. Příkladem může být problematika vzdělávání. Může se tak stát, že než aby si firma vytvářela vlastní oddělení s početným vlastním personálem zabývajícím se vzděláváním, najde si smluvního partnera, který bude zajišťovat tuto činnost s nějakým poskytovatelem, který zabezpečí všechno nezbytné, od vytvoření podoby kurzu přes jeho realizaci samotnou, vyhodnocení nevylímáje. Stejného postupu můžeme teoreticky využívat pro všechny možné situace, od výběru nových zaměstnanců, přes komunikační a marketingové záležitosti, vytváření celkové podoby firmy, její politiky a ostatních personálních činností.

⁵ ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

3 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ

3.1 ZLEPŠENÍ ZÁKLADŮ SLUŠNÉHO CHOVÁNÍ

Nejen v osobním životě, ale i v tom pracovním je zapotřebí respektovat pravidla slušného chování. Nezáleží v tu chvíli, zdali právě komunikujete se zákazníkem či svým spolupracovníkem. Více přátelské úrovně, méně formalit, to je základ pracovních vztahů a slušného chování v menších firmách. Ani toto přátelské pojetí vztahů však neznamená ustoupení či nerespektování pravidel slušného chování či snad zdvořilosti. Naopak výhoda, kterou sebou slušné chování přináší v podobě bezproblémového jednání, eliminace konfliktů či respektování a úcty ke svým kolegům či okolí přináší, se stává naší devizou.

Podkapitolou slušného chování je neverbální komunikace, to znamená, jak na ostatní dokážeme zapůsobit pomocí řeči těla. Pojmy jako úsměv na tváři, gestikulace těla či optimistický vzhled by se nám automaticky měly vybavit při pomýšlení, jak zlepšit den svému okolí. Základem zůstává nicméně osobní hygiena a oblečení, kdy nás nezachrání ani značkové oblečení v případě poškozeného či nevyžehleného obleku. Pokud se navíc dokážeme během dne řídit sice trochu otřepaným, však obecně platným heslem, že s úsměvem jde všechno líp, máme z půlky vyhráno. Společnost přeci jen ještě raději komunikuje s veselým protějškem, nežli by dala dobrovolně přednost někomu, kdo se jeví naštvaně či nepříjemně. Nezapomínejme, že i během telefonování, kdy se účastníci konverzace nevidí navzájem, je nutné dodržovat slušnost a zdvořilostní jednání. Vždyť i úsměv se dá po telefonu během komunikace velmi lehce rozpoznat. Při písemné komunikaci opět budeme využívat pomocí správné formulace, stručnosti a jasnosti podání informace zásad slušného chování. V této formě se navíc nedá využít neverbální komunikace k rozpoznání nálady, tudíž hrozí nesprávné pochopení významu textu. Nesmíme opomenout ani ohleduplnost a slušnost.

Každodenní účast v pracovním kolektivu ovlivňuje naše chování na pracovišti. Nezáleží přitom, zdali se jedná o malou či větší kancelář, nebo celý výrobní provoz, všude se střetávají lidé s různými pracovními návyky. Příkladem je kouření, i přes dnes už časté pravidlo, že jsou na pracovišti vymezená místa pro kouření z důvodu minimalizace obtěžování druhých,

se snaží společnost vymezit kouření téměř úplně. Dalším příkladem může být hudba a to nejen její styl, ale i hlasitost či to, zdali nepotřebuje kolega klid k práci. Neustálé boje mohou vznikat i s teplotou na pracovišti. Takový problém spojený s nutností si otevřít okno díky horkokrevnosti a potřebě čerstvého vzduchu kontrovaný pocitem utrpení neustálého chladu či průvanu. Známe tedy minimální pravidla slušného chování, začínající slušným přjetím protistrany, tj. pozdravem, povstáním při příchodu či odchodu návštěvy, úsměvem. Následuje správné oslovení a vyslechnutí přání, přitom však vypadat vnímavě, neskákat do řeči a snažit se pomoci – chovat se vstřícně. Závěrem by mělo být zdvořilé rozloučení.

3.2 DOSTATEČNÁ KOMUNIKACE

Příčiny špatně fungující komunikace ve firmě staví na chybějících nebo špatně zavedených pravidlech, což přináší demotivaci zaměstnanců. Ani přepracovanost vedoucích pracovníků, manažerů nevede ke zlepšení. Pokud nejsou pravidla, neexistují jasné definované pravomoci a odpovědnosti. Jak se tento stav podepíše na motivaci pracovníků. Značné snížení produktivity práce a ochoty pracovat, souběžně s tím výrazně narůstá demotivace, zvláště pokud se problémy opravdu dlouhodobě neřeší. Tento stav většinou nastává, pokud zodpovědní vedoucí pracovníci jsou nuceni se přednostně zaměřovat na své vlastní úkoly, ve spojení s nedostatečným delegováním pak přichází přepracovanost. Následně nestíhají ani kontrolovat práci svých podřízených, o včasném či neúplném předávání informací ani nemluvě. Dochází k vyčleňování zaměstnanců z důležitých projektů, nepodporuje se tak velmi důležitá týmová spolupráce. Následné reakce jednotlivců v podobě „to není můj problém, to neřeším“ jsou neblahým znamením. Polemizovat, zdali se nás tato problematika dotýká, je zbytečné. Problémy v komunikaci byly, jsou a budou. Nezáleží přitom na velikosti či na druhu firmy, ale na době, kdy si problém uvědomíme. Zjištění, že se snižuje kvalita, či zvyšující se nespokojenost našich zákazníků či jen nenápadně zvýšená fluktuace zaměstnanců. To jsou znamení, kdy je potřeba zasáhnout.

Prvotní je správná identifikace příčiny za využití všech úrovní řízení ve firmě. V případě, že dojde k popsání příčiny, je důležité být připraven tento fakt přijmout. Bohužel častějším jevem bývá snaha zlehčit nalezený problém nebo ho přehodnotit na status neřešitelný. Větší energie musí být následně vydána na to, aby se změnilo myšlení lidí a byla ochota připustit, že máme problém, že je něco špatně. Pokud se tato bariéra pro zavedení změn odbourá, nastupuje definování společného cíle. Opět narážíme na nutnost potřebné motivace na všech úrovních vedení společnosti. Statistika ukazuje na nevyzrálost manažerů, když téměř třicet procent z celkového počtu není schopno se ztotožnit s definovaným společným cílem. Vydává se raději směrem hledání důvodů, proč tato varianta není správná, staví bariéry a obrací se k ostatním zády. Největším rizikem je fakt, že dostanou během rozvojového programu prioritu jiné úkoly. Díky nedostatečné kontrole se tento obrat včas nezaznamená a dosavadní vložená energie nepřináší očekávaný úspěch, naopak se snižuje motivace realizačního týmu

pro další postup. V případě, že se ale všechna uvedená rizika podaří zažehnat, výsledkem nám bude nový přístup s okamžitě viditelnými změnami fungování zaměstnanců i jejich motivace.

Řešením je v této situaci reálné zhodnocení kvality vedoucích nebo provedení odborně fundovaných organizačních auditů. Můžou následovat odborná školení, která mají za využití externích špičkových koučů pro manažery a řídící pracovníky cíl profesního zlepšení a osobního růstu. Oblasti koučování jsou v osobním rozvoji, vedení porad a projektů, řešení nestandardních situací a vztahů na pracovišti, a také vedení a řízení zaměstnanců. Po skončení kurzů se vytvoří akční plán, který bude čtvrtletně kontrolován. Souběžně se zavedou nové procesy a systémy, které budou odrážet odpovědnosti jednotlivých oddělení. Nositeli těchto plánů jsou členové managementu. Realizace probíhá průřezově skrze celou firmu. Po roční sumarizaci došlo k dosažení zvýšeného obrátu i přes zhoršenou ekonomickou situaci, snížení fluktuace personálu, a tížené zvýšení motivace zaměstnanců.

3.3 STRATEGICKÝ SMĚR

Jedině strategickým přístupem je možno dosáhnout s omezenými prostředky radikálního zvýšení úrovně lidských zdrojů a personálního managementu. Neztrácet přitom čas vinou nejasných priorit, plýtvání prostředků či nevyužití nabytých zkušeností. Teprve pak se dá za určitých podmínek dosáhnout plné synergie. Řízení lidských zdrojů je svou povahou každopádně dlouhodobý proces vynucující si vybudování efektivního strategického řízení založeného na principech partnerství a spolupráce.

Aktuální stav nám však ukazuje, že jednotlivci či skupiny prosazují především vlastní zájmy, navíc z nepochopitelných důvodů nevyhnutelné změny blokují. Otázky věnované pozornosti budoucích potřeb, trendů našich zákazníků mají tak malou naši pozornost, že je tak v ohrožení konkurenceschopnost, zaměstnanost i úspěšnost vynaložených prostředků. Ani podněty od zaměstnavatelů, ač by se zdály oprávněné, nevypovídají o potřebách budoucnosti.

Stále dochází k tomu, že se nerealizují strategická doporučení odborníků, chybí spolehlivé řízení kvality, špatná orientace a koordinace vzdělávacích programů, ve kterých je těžké se orientovat. Výsledkem je obava jednotlivců i firem, že za vynaložené finanční prostředky do zlepšení personálního managementu, řízení lidských zdrojů nedostanou požadovanou protihodnotu.

Návrhem pro zlepšení by se mohly stát doporučení vycházející z klíčové nutnosti vytvořit odborné zázemí. Vybudovat trvalé metodické, koncepční a organizační kapacity, které budou mít zajištěné informační vstupy. Náplní tohoto odborného zázemí by mohlo být vytváření a udržování celkových přehledů vývoje nabídky a poptávky personálního managementu. Sběr, analýza, interpretace požadavků a návrhů oblasti řízení lidských zdrojů včetně dostatečně vymezené kompetence a odpovědnosti za tuto oblast je dalším bodem, který se nesmí opomenout.

Je třeba si uvědomit, že strategické řízení personálního managementu je jednou z významných součástí celkového strategického řízení firmy. Ovlivňuje totiž její konkurenceschopnost, životní úroveň pracovníků a proto je opravdu lidský kapitál obecně považován za jeden z nejcennějších zdrojů.

ZÁVĚR

Personální management a rozvoj pracovníků je téma, kterému moderní organizace věnují stále více pozornosti. Svět se mění neuvěřitelnou rychlostí, přicházejí inovace v různých oblastech práce, objevují se nové pracovní metody a trendy. Tyto rychlé změny podmínek vyvíjejí na pracovníky obrovský tlak, kterému musí být schopni čelit. Organizace, které kladou důraz na propracovanou péči o své pracovníky, bývají na změny poměrně dobře připraveny.

První část této práce obsahuje především teoretické poznatky nezbytné pro pochopení a porozumění dané problematice. Nejprve je charakterizován personální management, úloha personálního útvaru a sociální charta v koncernu Volkswagen. Mezi zmíněnými tématy existuje poměrně provázaný vztah, neboť bez managementu a osobního rozvoje nemůže žádný pracovník rozvíjet svou kariéru.

V druhé části práce byla přiblížena problematika práce s lidmi ve firmě Škoda Auto, a.s. Hlavním bodem jsou koncernové zásady, které jsou nasazeny ve všech podnicích koncernu VW. Je zde přiblížen zcela nový styl řízení včetně stanovení nových cílů. Projekt je postaven na principu 7 koncernových hodnot a 14 zásad. Uváděné zásady mají pomoci k dosažení hlavního cíle, zlepšení konkurenceschopnosti a samozřejmě také posílení celkové efektivity celého koncernu.

V poslední části práce se plynule navazuje na oblast, kde jsou uváděny návrhy na zlepšení současného stavu. Je to především zlepšení nedostatečné komunikace. Návrhem je nasazení koncepce odborného školení, které za využití externích specialistů v oblasti koučování pro manažery, má přinést profesní zlepšení řídicích pracovníků. Koučování napomůže zejména v řešení nestandardních situací, problematických vtažů na pracovištích a k motivaci v oblasti profesního růstu. Po absolvování těchto kurzů bude vytvořen akční plán, který bude čtvrtletně kontrolován, aby byla zabezpečena účinnost této akce.

Cílem této práce bylo analyzovat fungování personálního managementu ve společnosti Škoda Auto a.s., identifikovat možné nedostatky a navrhnout jejich možná řešení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
3. BYARS, L.L. and RUE, L.W. *Human Resource Management*. 7th ed. New York: McGraw-Hill, 2004. 466 pgs. ISBN 0-07-248585-X.
4. ŠTIKAR, J. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 1996. 203 s. ISBN 80-7184-091-2.
5. ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.